

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDEN VE SONUÇLARI ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA: HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN ULUSLARARASI BİR FİRMA ÖRNEĞİ

Tuğçe KAHYA

Danışman
Prof. Dr. Hatice Şebnem SEÇER

İZMİR – 2019

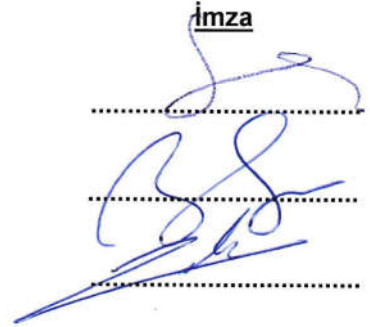
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : TUĞÇE KAHYA
Öğrenci No : 2015800220
Tez Başlığı : Örgütsel Sinizmin Neden ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Bir Firma Örneği
Savunma Tarihi : 18/02/2019
Danışmanı : Prof.Dr.H.Şebnem SEÇER

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Prof.Dr.H.Şebnem SEÇER	-Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Burcu KÜMBÜL GÜLER	-Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Hande ŞAHİN	- Celal Bayar Üniversitesi

İmza



TUĞÇE KAHYA tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (7) oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Örgütsel Sinizmin Neden Ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Bir Firma Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

04.03/2019

Tuğçe KAHYA

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Örgütsel Sinizmin Neden Ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Hizmet
Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Bir Firma Örneği**

Tuğçe KAHYA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Çalışma koşullarının giderek zorlaştığı iş dünyasında, hizmet işletmelerinin temel rekabet gücünü oluşturan insan kaynağının örgüte yönelik inançları, hisleri, davranışları ve tutumu gibi özellikler, örgütlerin başarısında ve yaşamını sürdürmesinde çok daha önemli bir unsur haline gelmiştir.

Ancak çalışanın bulunduğu örgüte ve örgütün belirli unsurlarına yönelik negatif inanç, duygu ve davranışları olarak tanımlanan örgütsel sinizm gibi çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutumları örgütün başarısında ve yaşamını sürdürmesinde çok büyük bir tehdit unsurudur.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının tespit edilmesi ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada örgütsel sinizm, nitel araştırma ile ele alınmaktadır.

Bu kapsamda araştırma verileri yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Bu çerçevede yarı yapılandırılmış mülakat uygulaması, hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasında farklı departmanlarda görev almakta olan 30 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler, nitel veri analiz yöntemlerinden olan içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda örgütsel sinizmin oluşumunda adaletsizlik, çaba ve performansın maddi ve manevi olarak karşılığının alınamaması, iş yükünün fazla olması, çalışana değer verilmemesi, verilen sözlerin yerine getirilmemesi ve toplantı eksikliği vb. gibi unsurların etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizmin sonuçları arasında ise moral ve motivasyon

kaybı yaşama, örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, işyerinden ve işten soğuma, umursamazlık ve kendini yetersiz hissetme vb. gibi etkilerin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri ise ast ve üstler arasındaki iletişimin artırılması, adaletin sağlanması, nitelikli kişilerin yönetici yapılması, şeffaf bilgi paylaşımının olması ve çalışanın desteklenmesi ve arkasında durulması vb. olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Sonuçları, Örgütsel Sinizmin Azaltılmasına Yönelik Çözüm Önerileri, Nitel Araştırma.

ABSTRACT

Master's Thesis

A Qualitative Research On The Causes And Consequences Of Organizational Cynicism: An Example Of An International Company Operating In The Service Sector

Tuğçe KAHYA

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

In the business world where working conditions become increasingly difficult, the characteristics such as the beliefs, feelings, behaviors and attitudes of the human resources which constitute the basic competitiveness of the service enterprises have become a more important element for the success and survival of the organizations.

However, employees may have negative beliefs, feelings and behaviors against the organization or certain elements of the organization. These negative attitudes are expressed as organizational cynicism. Organizational cynicism are a major threat to the success and survival of the organization.

The aim of this study is to define the causes and consequences of organizational cynicism and to develop solutions to reduce organizational cynicism. For this purpose, organizational cynicism is dealt with qualitative research in this study.

The data of study were collected by semi-structured interview method and these data were analyzed by content analysis method. The semi-structured interview application was carried out with 30 employees working in different departments at an international logistics company operating in the service sector.

As a result of the research, factors such as injustice, workload, lack of meetings, failure to give value to the employee, failure to fulfill the promises have been seen to cause organizational cynicism. The consequences of organizational cynicism are loss of morale and motivation, decrease in organizational citizenship behavior, alienation, indifference and feeling

inadequate. The solution suggestions for the reduction of organizational cynicism are ensuring justice, increasing communication between the employee and managers, qualified managers, sharing transparent information and supporting the employee.

Keywords: Organizational Cynicism, The Causes And Consequences Of Organizational Cynicism, The Solution Suggestions For Reducing Organizational Cynicism, Qualitative Research.



**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDEN VE SONUÇLARI ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA: HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI
BİR FİRMA ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. SİNİZM KAVRAMI	3
1.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI	6
1.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ.....	9
1.3.1. Kişilik Sinizmi	10
1.3.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm	11
1.3.3. Mesleki Sinizm	12
1.3.4. Çalışan Sinizmi	13
1.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	15
1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ	16

1.4.1. Tutum Kuramı	16
1.4.2. Beklenti Kuramı.....	18
1.4.3. Atfetme Kuramı	20
1.4.4. Sosyal Mübadele (Takas) Kuramı	23
1.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı	25
1.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	26

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

2.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI	30
2.1.1. Bilişsel (İnanç) Boyut.....	31
2.1.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut.....	33
2.1.3. Davranışsal (Davranış) Boyut	35
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ.....	36
2.2.1. Bireysel Nedenler.....	38
2.2.1.1. Yaş	39
2.2.1.2. Cinsiyet	40
2.2.1.3. Medeni Durum	41
2.2.1.4. Eğitim Düzeyi	41
2.2.1.5. Gelir.....	43
2.2.1.6. Hizmet Süresi	43
2.2.1.7. Mesleki Kıdem	44
2.2.2. Örgütsel Nedenler	46
2.2.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	48
2.2.2.2. Örgütsel Adalet.....	50
2.2.2.3. Lider - ye Etkileşimi	54
2.2.2.4. Örgütsel Politika	56

2.2.3. Çevresel Nedenler	58
2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI.....	59
2.3.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları	59
2.3.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	59
2.3.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları	61
2.3.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları.....	61
2.3.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini	63
2.3.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	64
2.3.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık.....	67
2.3.2.4. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	70
2.3.2.5. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	72
2.3.2.6. Örgütsel Sinizm ve Güven	75
2.3.2.7. Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti	78
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN YÖNETİLMESİ	80
2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZM KONUSUNDA LİTERATÜRDE YER ALAN ARAŞTIRMALAR.....	84
2.5.1. Örgütsel Sinizm Konusunda Dünya’da Yapılan Araştırmalar.....	84
2.5.2. Örgütsel Sinizm Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	91
2.6. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDEN VE SONUÇLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI BİR FİRMA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	100
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	102
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	103
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	104

3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....	105
3.6. VERİLERİN ANALİZİ	106
3.7. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR.....	108

TARTIŞMA	148
----------------	-----

SONUÇ	161
-------------	-----

KAYNAKÇA.....	167
---------------	-----

EKLER



KISALTMALAR

M.Ö.	Milattan Önce
Örn.	Örneğın
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri
vs.	Vesaire
TDK	Türk Dil Kurumu



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Sinizm Türlerinin Alt Formlarına Genel Bir Bakış	s. 10
Tablo 2: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılım Tablosu	s. 108
Tablo 3: Örgütsel Sinizmin Nedenleri	s. 110
Tablo 4: Örgütsel Sinizmin Sonuçları	s. 123
Tablo 5: Örgütsel Sinizmin Azaltılmasına Yönelik Çözüm Önerileri	s. 134



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Beklenti Teorisi	s. 19
Şekil 2: Weiner'ın (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen rgtsel Sinizm Modeli	s. 28
Şekil 3: Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Süreci	s. 79



EKLER LİSTESİ

EK 1: Görüşme Formu	ek s. 1
EK 2: Örgütsel Sinizmin Nedenlerine İlişkin Görüş Bildiren Katılımcıların Dağılımı	ek s. 5
EK 3: Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına İlişkin Görüş Bildiren Katılımcıların Dağılımı	ek s. 6
EK 4: Örgütsel Sinizmin Azaltılmasına Yönelik Çözüm Önerilerine İlişkin Görüş Bildiren Katılımcıların Dağılımı	ek s. 7



GİRİŞ

Küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin, sürekli değişen ekonomik koşulların ve artan rekabetin gün geçtikçe daha şiddetli hissedildiği günümüz iş dünyasında aynı alanda faaliyet gösteren ve benzer hizmetleri sunan işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için rakiplerinden avantajlı konuma geçmeleri ve değişen dünyaya hızla adapte olmaları hayati bir öneme sahiptir. Özellikle bu etkilerin en şiddetli hissedildiği ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan organizasyonlardan biri de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdir.

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı hizmet işletmelerinde ürünün kalitesinin belirlenmesinden, müşteriye sunumuna kadar olan tüm süreçte en önemli faktör insan kaynağıdır. İşletmenin temel rekabet gücünü oluşturan elinde tuttuğu insan kaynağı ve onun performansından birebir etkilenen hizmet kalitesi gün geçtikçe işletmeler açısından çok daha önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu anlamda hizmet işletmelerinin temel sermayesini oluşturan insan kaynağının örgüte yönelik inançları, duyguları, davranışları ve tutumu gibi özelliklerin örgütlerin başarısında belirleyici bir faktör olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Ancak çalışanın bulunduğu örgüte ve örgütün belirli unsurlarına yönelik negatif inanç, duygu ve davranışlarını ifade eden örgütsel sinizm gibi çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutumları işletmelerin başarısının ve yaşamsallığının önündeki en büyük tehditlerden biridir. Örgütsel davranış ve örgüt yönetimi alanında yeni yeni araştırılmaya başlanan örgütsel sinizm çalışma yaşamını tehdit eden, örgütsel performans, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve örgütsel değişim faaliyetlerine zarar veren ve nihayetinde de işten ayrılmalara yol açan ciddi bir çalışan tutumu olarak dünya genelinde hızla yayılmaktadır.

Örgütsel etkinlik üzerinde olumsuz etkileri bulunan örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ulusal ve uluslararası literatürde çalışılmaya başlansa da bu husustaki araştırmalar oldukça yetersiz kalmaktadır. Ayrıca örgütün yaşamsallığını tehdit eden ve örgüte çok ciddi zararlara yol açan örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin yer aldığı çalışmalar da oldukça sınırlı sayıdadır.

Bu araştırmanın konusu, çalışanın örgüte veya örgütün belirli unsurlarına karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak ifade edilen örgütsel sinizmdir. Bu bağlamda bu çalışmada, çalışanların olumsuz tutumlarını ifade eden örgütsel

sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının tespit edilmesi ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu çalışma, örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin ilk kez bu kadar kapsamlı bir şekilde incelenecek olması sebebiyle gelecek çalışmalara esin kaynağı olması açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel sinizmi nitel araştırma yöntemiyle ele alan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı incelenerek, örgütsel sinizmin tanımı yapılacak daha sonra örgütsel sinizmin tarihsel gelişimi açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bölüm içerisinde örgütsel sinizmin türleri ve örgütsel sinizmin kuramsal temellerine değinilecektir.

İkinci bölümde örgütsel sinizmin boyutları, nedenleri ve sonuçları açıklanmaya çalışılacaktır. Bu bölüm içerisinde örgütsel sinizmin yönetilmesine, yurtiçi ve yurtdışı literatürde örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalara ve bölümün sonunda hizmet sektöründe örgütsel sinizme değinilecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, çalışmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili başlıklara yer verilecektir. Bu bölüm içerisinde araştırmadan elde edilen bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler yer alacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. SİNİZM KAVRAMI

Sinizmin veya literatürdeki diğer bir kullanımıyla kinizmin kökeni, Milattan Önce (M.Ö.) 4. yüzyılda Atinalı Antisthenes tarafından Antik Yunan'da kurulan bir yaşam tarzı ve düşünce okulu olan Kynikler (Kinikler) Okuluna dayanmaktadır. Bu felsefeyi savunanlara “sinik” ya da “kinik” denilmektedir. Kynik kelimesi kyon’dan türemiştir. Kyon ise Yunancada köpek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla “kynik”: köpek gibi olan, köpeğe benzer, köpeksi anlamlarına gelmektedir. Kinik bireyler doğal bir yaşamı yeğlemekte, hiçbir topluluk kuralına aldırmamakta, pasaklı bir kılıkla gezmekte ve uygarlığı küçümsemektedirler. Buna bağlı olarak, bu tarz görüşlerini hem sözleriyle hem de eylemleriyle ifade ettikleri için “kyon (köpek)” siniklerin simgesi haline gelmiştir. Kinikler Okulunun üyeleri, erdem ve bilgeliği hayattaki en önemli amaçları olarak benimsemiş ve kişinin, dünya ve içindeki unsurlara yönelik olabilecek tüm bağıllık ve bağımlılıklarından kurtularak bilgelige erişebileceğini savunmuşlardır (Torun, 2016: 7).

Sinik okulun ve sinizm felsefi görüşünün en bilindik temsilcileri Sokrates’in öğrencisi olan Antisthenes ve Sinoplu Diyojen’dir. Bu iki felsefeci kendi hayat tarzları ile savundukları görüşü bütünleştirmişlerdir. Oldukça varlıklı biri olup, soylular arasında zevkli bir yaşam süren fakat benimsemiş olduğu felsefe olgunlaşınca sahip olduğu her şeyi elinden çıkararak tüm geliri başka insanlara bilhassa ihtiyaç sahibi kişilere dağıtan Antisthenes, doğaya dönmüş, doğaya uygun bir hayat sürmeye başlamış ve bütün dünya zevklerine sırt çevirmiştir. Antisthenes, her türlü mal ve mülkiyete, kent devletine, aile kurumuna ve dini inançlara karşı çıkmış ve insanın yalnızca bir çeşit çilecilikle tam bağımsızlığı kazanabileceği ve böylece mutluluğa erişebileceğini savunmuştur (Yüksel, 2015: 8). Kişisel mülkiyete ihtiyaç duymayan ve gezgin bir filozof olan Antisthenes’in bir asa, pelerin ve içerisinde bir parça kuru ekmek gibi ihtiyaçlarını saklayabileceği bir çanta ile yaşamını sürdürdüğü söylenmektedir. Bu sade ve çileci yaşam tarzı ona başkalarının materyalizm ve bencillik düşüncelerini eleştirmesine zemin hazırlamıştır.

Sinizm felsefesinin ve Sinik Okulunun kurucusu Antisthenes olmasına rağmen tarih boyunca kendisi, öğrencisi olan Sinoplu Diyojen’in gölgesinde kalmış

ve bu okulun en önemli temsilcisi Diyojen olmuştur (Dean ve diğerleri (vd.), 1998: 342).

Hayatını bir fıçı içerisinde yaşayarak devam ettiren Diyojen, kendini toplumsal gereksinimlerden tamamen izole etmiş ve dünya nimetlerine karşı kayıtsız kalmıştır. Bir gün Diyojen'e gündüz vakti elinde yanan bir fener ile dolaşmasının sebebi sorulduğunda, "Dürüst bir insan arıyorum" yanıtını vermiştir. Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı ironik bir şekilde belirtmektedir (Akman, 2013: 5).

Yine bir gün Büyük İskender, ziyareti sırasında Diyojen'e, kendisinden bir dileği olup olmadığını sorduğunda; o, bu soruya "Gölge etme yeter" yanıtını vermiştir. Verdiği yanıt aslında tam olarak şu şekildedir: İşaret parmağıyla güneşi göstererek, "Benden, bana veremeyeceğin şeyi esirgeme" şeklindedir (Aster, 2005: 184). Bu cevaptan siniklerin dünya materyalizmi adına her şeyi reddettikleri ve sade bir hayat tarzını benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Diyojen, hayatın temel gereksinimleri ve hazları karşısında kayıtsız kalmakla yetinmeyip, amaçlarına ancak bu hazlardan kaçınarak ulaşabileceğini düşünmektedir. Sinikler, kendi güçleri dışında kalan hiç bir şey için endişelenmemekte ve bunlara aldırış etmemektedirler. Kişinin kendi mutluluğuna, kendi gücü dışında hiç bir şeyin etki edemeyeceğini savunmaktadırlar.

Siniklerin başkalarıyla olan diyaloglarında kullandıkları en güçlü ve ayrıcalıklı silahları mizahtı. Sinikler din, devlet, aile gibi kurumları gereksiz bulmakta ve bu kurumları açık bir şekilde eleştirip, hor görmekteydiler. Bu kurumlara yönelik sert eleştirilerini eğlenceli alaylarla yaparlardı ve görüşlerini ilan etmek için dramatik ve müstehcen görüntüler kullanırlardı (Dean vd., 1998: 342).

Oxford İngilizce Sözlüğünde (2018) sinizm, "İnsanların yalnızca kişisel çıkarları tarafından yönlendirildiğine ve motive olduğuna inanma eğilimi" şeklinde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu'nda ise sinizmin anlamı "İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm" şeklinde açıklanmıştır (TDK, Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bf13854a29530.66106758, 18.11.2018).

Antik dönemden sonra sinizm devam etmiştir. Fakat günümüzde sinizm, olumlu anlamdan olumsuz anlama dönüşmüştür ve günümüz siniklerinin iki bin beş yüz yıl öncesindekiler gibi olmadıkları gözlemlenmiştir. Eski sinikler acımasız

eleştirmenler olarak tanınırken, bugünkü sinizm kavramı yerini “güvensizlik” ve “karamsarlık” anlamına bırakmıştır. Modern zamanda sinikler ahlak, etik ve erdem kurallarına bağlı olmakta düşük fayda görmekte ve bunun yerine toplum tarafından onaylandığına inandıkları kötülüklerden kendilerini korumaktadırlar (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

Sinizm, ‘kuşkuculuk’, ‘şüphecilik’, ‘güvensizlik’, ‘inançsızlık’, ‘karamsarlık’, ‘olumsuzluk’ sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, “memnuniyetsiz, eksiklik ve kusur bulan, zor beğenen, sürekli eleştirel yaklaşan birey” anlamı baskındır. Ayrıca bu akımın temelinde bireylerin kişisel çıkarları uğruna dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi olumlu olarak değerlendirilebilecek kişilik özelliklerinden ödün verdiği ve bunları ikinci planda bıraktığı düşüncesi yer almaktadır (Yangil vd., 2014: 101).

Sinizm, bireyin yaşadığı olumsuz deneyimlerinin ve duygularının sonucunda ortaya çıkan küçümseyici ve eleştirel bir bakış açısı kazanması durumudur (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 186). Abraham’a göre (2000: 269) sinizm, hor görme, öfke, sıkıntı ve utanç gibi güçlü olumsuz duyguları uyarmakta ve harekete geçirmektedir.

Kanter ve Mirvis’e (1989) göre sinizm, bireylerin bencillik ile motive olduklarına dair geliştirilen bir inançtır. Bir başka tanıma göre ise umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm aynı zamanda küçük görme, iğrenme ve güvensizlik ile de ilişkilendirilir. Sinizm ile ilgili temel inanç dürüstlük, adalet, doğruluk ve samimiyetin bireyin kişisel çıkarlarını daha da ileriye götürmek uğruna feda edilmesidir (James, 2005: 1).

Brandes ve arkadaşları (1999) siniklerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (Özgener vd., 2008, 54):

- ✓ Sinikler yalana başvurma, sahte bir yüzle adeta bir maske ile ortaya çıkma ve başkalarını sömürmenin (istismar etmenin) insanın temel nitelikleri bir başka ifade ile karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- ✓ Sinikler, insanların seçenekler arasında seçim yaparken yalnızca kendilerini düşünerek bencil davrandıklarını, sergiledikleri davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduklarını düşünürler.
- ✓ Sinikler, sık sık sergilenen eylemlerin arkasında gizli güdülerin olduğuna inanırlar.

- ✓ Sinikler, psikolojik objeye (birey, örgüt, grup, toplum vb.) yönelik bir şey düşündükleri zaman genellikle sıkıntı, tiksinti hatta utanç dahi hissedebilirler.
- ✓ Sinikler, psikolojik objenin içtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğu hususunda güçlü eleştirilerde bulunabilirler.
- ✓ Sinikler, psikolojik obje ile alakalı birebir bir olay yaşadıklarında bu deneyimlerini sık sık kendi yorumlarını katarak anlatır ve bunu yaparken alaycı bir mizah kullanırlar.

Sinizm günümüzde yalnızca belirli felsefeciler ve düşünce okulları ile sınırlı değildir. Bu olgunun her yerde olduğuna inanılmaktadır. Toplumsal yaşamın her alanında bu derece yaygın bir tutum olarak ortaya çıkan sinizmin örgütlere ve iş yaşamına yansımaması ise olanaksızdır.

1.2. ÖRGÜTSEL SINİZM KAVRAMI

Sinizm, diğerlerine yönelik algılarımızı, düşüncelerimizi, yorumlarımızı ve beklentilerimizi şekillendirmekte ve bu doğrultuda davranışlarımızı etkilemektedir. Bu anlamda sinizm, bireyin bulunduğu her alanda karşımıza çıkabilecek bir olgudur. Bu sebeptendir ki sinizm, yalnızca bireysel ve toplumsal hayatı değil, örgütsel hayatı ve iş yaşamını da büyük ölçüde etkileyebilecek çok önemli bir olgudur. İşte bu nedenle örgütsel sinizm, kaynağını insandan alan, varlığını ve sürekliliğini bu insan kaynağına borçlu olan ve gereksinimlerini karşılayıp, amaçlarına ulaşabilmek için insani ilişkilerini düzenlemesi gerekli olan örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. İnsan kaynağından en iyi şekilde verim sağlayabilmek, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bireyleri örgüt ile bütünleşmiş bir şekilde örgüt çatısı altında tutabilmek, günümüzün ağır rekabet koşullarında diğerlerinden bir adım daha önde olup, avantajlı konuma geçebilmek ve değişen dünyaya daha hızlı adapte olabilmek için bireyleri anlamak ve yönetmek zorunda olan örgütler açısından örgütsel sinizm üzerinde odaklanması gereken bir tutumdur (Torun, 2016: 14).

Örgütsel Sinizme yönelik ilk modern çalışmalara 1940'lı yıllarda Minnesota Üniversitesi'ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında rastlanmaktadır. "Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri", Cook ve Medley'in "Sinik Düşmanlık Ölçeği", bilinen en eski sinizm ölçeklerinin temelini oluşturmuştur (Sur, 2010: 24).

Literatürde Örgütsel Sinizm ile ilgili yapılan ilk araştırma Niederhoffer'ın 1967 yılında polis sinizmi üzerine yaptığı çalışmadır. Neiderhoffer çalışmasında polis memurlarının giderek artan bir biçimde sinizm yaşadıklarını ileri sürmüştür. Neiderhoffer, polis memurlarının birlik ve halka yönelik hissettikleri nefret, çekememe ve güçsüzlük unsurlarından oluşan negatif davranışların küskünlüğe yol açtığını öne sürmektedir (Akman, 2013: 12).

Kanter ve Mirvis (1989: 301) çalışmalarında sinizmin nedenleri ve örgüte yol açacağı zararlara odaklanmış ve modern çalışma hayatının birçok problemini örgütsel sinizmin bir ürünü olarak ortaya koymuştur. Kanter ve Mirvis'in çalışmasına göre Amerikan işgücünün %43'ünün sinik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sinizmin çok çeşitli tanımları yapılmış olsa da üzerinde fikir birliği sağlanıp, tüm taraflarca kabul görmüş ortak bir tanımlı bulunmamaktadır. Ancak bununla birlikte literatürde en fazla atıf yapılan tanımlarından biri Dean ve arkadaşları tarafından yapılan örgütsel sinizm tanımıdır. Dean ve arkadaşlarına göre örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutum olarak tanımlanmakta ve örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte karşı olumsuz duygular ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olmak üzere üç boyutlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 345).

Dean ve arkadaşları tarafından yapılan örgütsel sinizm tanımının içinde geçen "örgütün bütünlükten yoksun olduğu" ifadesini açıklamamız gerekirse; Bütünlük: "ahlaki ilkelerin sağlamlığı; özellikle doğruluk ve adil davranma; hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet ile ilgili bozulmamış erdem karakteri" olarak ifade edilmektedir. Örgütün bütünlükten yoksun olması ise, örgütün aldığı karar ve yaptığı uygulamalarda dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerine ihanet ettiğine, çıkarlar uğruna bu ilkelerin kurban edildiğine yönelik inançlardır. Örgüte yönelik doğru ve adil muamelede bulunulmadığı, hakkaniyetli, dürüst ya da samimi olunmadığının algılanması ya da deneyimlenmesine bağlı olarak ortaya çıkan inançlardır (Dean vd., 1998: 345).

Abraham (2000: 269) örgütsel sinizmi: bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumları olarak açıklamıştır. Bu tutumlar, örgüte yönelik negatif duyguları ve eleştirel davranışları kapsamaktadır. Örgütsel sinizm kavramında ana ilke; doğruluk, dürüstlük, hakkaniyet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun olmaktır. Örgütlerde liderler, bireysel çıkarlarını daha da ileriye götürmek için örgütsel

sinizmin temel ilkelerinden mahrum kalmaktadır. Bireysel çıkarlar uğruna örgüt içinde gizli olan güdülere, hile ve aldatmaya dayalı davranışlara başvurulmaktadır.

Bir başka tanıma göre ise örgütsel sinizm, kişi, grup, ideoloji, sosyal sözleşme veya kurumlara karşı güvensizliğin ve olumsuz duyguların yanı sıra engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya özel tutumlardır (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Örgütsel sinizm, bireyin bulunduğu örgüte yönelik olarak örgütün ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin örgütsel menfaatler uğruna feda edildiği yönündeki inançlarıdır (Bernerth vd., 2007:313).

Özgener ve arkadaşlarının (2008: 55) örgütsel sinizm tanımı ise şu şekildedir: örgütün dürüstlükten yoksun olduğu ve örgüt içerisindeki bireyleri kandırdığı inancı, örgüte karşı geliştirilen kızgınlık, sıkıntı, iğrenme ve utanç duygularıyla birlikte örgüte yönelik güçlü eleştiriler, karamsar tahminler, alaycı bakışlar ve mizah gibi davranışları içeren eleştirel bir eğilimi ifade etmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle örgütsel sinizmin ana merkezinde örgüte karşı güvensizlik, geleceğe yönelik karamsarlık ve kişinin beklentilerinin karşılanmaması sebebiyle oluşan hayal kırıklığı yer almaktadır. Sinik bireyler örgüte karşı güven duymamaları ve sahip oldukları karamsarlık sebebiyle ne kadar çok çabalar da bu çabalarının karşılığını alamayacaklarını, örgütte yaşadıkları sorunların hiçbir zaman çözüme kavuşturulmayacağını ve örgütün çıkarları uğruna doğruluk, dürüstlük ve samimiyet ilkelerini feda ederek kendilerini suistimal edeceğini düşünmektedirler.

Örgütsel sinikler, liderlerinin güdülerine güvenmezler ve işverenlerinin bir fırsat sunulduğunda onların katkılarını örgüt çıkarları için kullanacaklarına inanırlar (Andersson ve Bateman, 1997: 449). Sinik çalışanlar örgütte yönetimin yaptığı seçimlerin bireysel çıkar temelli olduğuna inanırlar ve bu bakımdan sinik bireyler verilen yönetsel kararların arkasında gizli niyetlerin bulunduğu inandıkları için yönetimin bu kararlarla ilgili yaptığı açıklamaları kabul etmezler (Kutani ve Çetinel, 2010: 188).

Kanter ve Mirvis'e göre (1989), "Sinikler, dar görüşlü ve hüsrana uğramış ve beklediğini bulamamış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların bencil olduklarına ve sadece kendi çıkarlarını düşündüklerine inanırlar. İşletmelerdeki sinikler, yöneticilerin söylediklerinin doğruluğundan her zaman şüphe duymakla birlikte çalıştıkları şirketin ellerine bir fırsat geçtiğinde kendilerini istismar edeceğine inanırlar" (Kanter ve Mirvis'den aktaran Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 287).

Sinik çalışanlar örgüt içerisinde sürekli sert eleştirilerde bulunmaları, örgütü ve çalışma arkadaşlarını küçük gören tavırlar içinde olmaları, devamlı olarak karamsar ifadelerde bulunmaları, başarısızlığa uğradığında güçlü hayal kırıklığı yaşamaları ve örgütleri tarafından suistimal edildikleri duygusuna kapılmaları bakımından diğer çalışanlardan ayrılmaktadırlar (Akman, 2013: 13).

Sinizm düşüncesine uygun olarak, örgütsel sinikler organizasyonu kendi standartlarına göre değerlendirdiklerinde, kendilerini örgütten üstün bulurlar ve bundan gizli bir haz duyarlar (Brandes vd., 2006: 237).

Sinik birey, “vazgeçmiş ama yine de susmayan bir kişidir. Sinikler, bir şeylerin olumsuz taraflarını gün yüzüne çıkarmak ve onları abartmakta gizemli bir yeteneğe sahiptirler. Ancak bu, örgüte olumlu katkı sağlayacak bir biçimde yapılmamaktadır”. Sinizm, tamamen uyumlu bir karakterle birlikte sessiz bir gülüştür. Sinik bireylerin örgüte ilişkin negatif inanç, duygu ve fikirlerini ifade etmek ya da dışa vurmak için kullandıkları en güçlü silahları mizahtır. Sinikler en sert eleştirilerini sarkastik de denilen alaylı mizah ile yapmaktadır (Torun, 2016: 26).

1.3. ÖRGÜTSEL SINİZM TÜRLERİ

Literatürde sinizm ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında sinizm türleri açısından farklı ayrımlara gidildiği görülmektedir. Andersson ve Batemann (1997), sinizmi, çalışan sinizmi ve iş sinizmi olmak üzere ikiye ayırmıştır. Dean ve arkadaşları (1998) ise sinizmi, kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, iş ya da meslek sinizmi, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş sınıfa ayırmıştır. Abraham (2000) beş farklı sinizm biçiminin iç dinamiklerini tanımlamaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktıların ilişkilerini açıklığa kavuşturmaya çalışarak sinizm ile ilgili kavramsallaştırma çabalarında literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel sinizmin, kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, iş ya da meslek sinizmi, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin bir çatı vazifesi görmesinin sebebi; bahsi geçen sinizmin beş türünün de işyerlerinde ve iş yaşamında yaşanıyor olmasından kaynaklanmaktadır (Torun, 2016: 52).

Literatürde, sinizm ve sinizm türlerindeki her davranış ve tutumun dört boyutunun olduğu varsayılmaktadır. Bu boyutlar: eylem, hedef, bağlam ve zaman

boyutlarıdır. Adı geçen boyutlar Tablo 1'de örgütsel sinizmin her bir türü için ayrı olarak incelenmiştir (Delken, 2004: 14).

Tablo 1: Örgütsel Sinizm Türlerinin Alt Formlarına Genel Bir Bakış

Sinizm Türleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası	-	Değişmez
Toplumsal/ Kurumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar	-	Değişken
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Herhangi bir şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
İş (Meslek) Sinizmi	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

Kaynak: Delken, 2004: 15.

1.3.1. Kişilik Sinizmi

Örgütsel sinizmin bir türü olan kişilik sinizmi, Cook ve Medley'in düşmanlık ölçeğinde yer almaktadır. Bu değişmez özellik tüm insan davranışlarına yönelik sinizm olarak tanımlanmaktadır (Delken, 2004: 17).

Kişilik sinizmi, çeşitli çalışmalarda genel sinizm olarak da ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 289). Genel (kişilik) sinizm, insan davranışlarını negatif olarak algılayan ve doğuştan gelen bir sinizm türüdür. Genel sinizm kolay kolay değişmeyen, kararlı bir kişilik özelliğidir ve bu kişilik özelliği, insan eylemleriyle ilgili negatif görüşleri yansıtmaktadır (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmine göre çalışan, örgütteki diğer kişileri küçük görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmaktadır. Bu sebeple kişilik sinizmi, hor görme ve kişiler arası zayıf bağlılık ile karakterize edilir. Kişilik sinizminin temelinde dünyanın dürüst olmayan, suça göz yuman, sosyal ilişkilerinde başarısız, keyif almayan ve hoşnut olmayan, başkalarına değer vermeyen ve bencil insanlarla dolu olduğu inancı vardır. Bu inancın neticesinde de kişilik sinizmini benimsemiş

bireylerde derin bir güvensizlik durumu oluşmaktadır. Bu tutum açık bir agresiflik olmasa da kızgınlık, acımasızlık, gücenme ve hile yapma yoluyla kendini göstermektedir (Abraham, 2000: 270-271).

Psiko-sosyal bir varlık olan insan, içine girdiği örgütleri hem etkilemekte hem de onların mevcut durumlarından etkilenmektedir (Yangil vd., 2013: 101). Kişilik sinizmine sahip olan çalışanlar doğuştan getirdiği bu olumsuz tutumlar sebebiyle örgüt içerisindeki yönetici ya da diğer çalışanlara yönelik de pek çok negatif inanç, varsayım, beklenti, duygu ya da davranışa sahip olabilirler. Neticesinde bu da örgütsel hayatta ve işyerinde de kendisini gösterecek olup, bireyin örgütün diğer çalışanlarına yönelttiği sinizm, en nihayetinde örgütün temel bir unsuruna yöneltilmiş olacaktır (Torun, 2016: 54).

1.3.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm

Toplumsal ya da kurumsal sinizm, bir ülkenin vatandaşlarının hükümetlerine ve kurumlarına duyduğu güvensizliktir (Delken, 2001: 17). Kanter ve Mirvis (1989), toplumsal sinizmi, bireylerin hayal kırıklığına uğramaları olarak tanımlamıştır. Toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşmaktadır.

Toplumsal ya da kurumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlal edilmesinin bir ürünü olarak görülebilir. Bu sözleşme, bireyin karşılıklı olarak yaptığı mübadele anlaşmasının anlamı ve şartlarını diğer tarafın onaylaması olarak tanımlanır (Torun, 2016: 54).

Amerikan toplumu ve hükümeti arasındaki sosyal sözleşme, Amerikan Rüyasında yer alan beklentilerin vücut bulmasıdır. Amerikan rüyasında bireylerin iş güvenliği, ev sahipliği, yükselen refah, eğitim ve buna bağlı olarak çocuklar için gelişmiş ekonomik şartlar vaat edilir. Fakat bu sözleşme telafisi olmayacak şekilde ihlal edilmiştir ve verilen vaatler tutulmamıştır (Abraham, 2000: 271).

Tüm bunlara ek olarak sanayileşmenin erken aşamaları boyunca işçilerin sömürülmesi, modern örgütlerin iş yaşamını geliştirmek üzere verdiği sözlerin başarısız olması toplumsal sinizmi daha da güçlendirmiştir (Dean vd., 1998: 344).

Kanter ve Mirvis (1989), toplumsal sinizmi, bireylerin hayal kırıklığına uğramaları olarak tanımlamıştır. Toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşmaktadır. Kanter ve Mirvis'in sinizm ile ilgili yaptıkları çalışma Amerikan işgücünün %43'ünün sinik olduğunu göstermektedir ve bu sonuç, sinizmin pek çok

Amerikalının içsel bir karakteristiği haline geldiği sonucunu vermektedir (Torun, 2016: 55).

Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Abraham, 2000: 287). Birey topluma ve kurumlara karşı sinizm geliştirdiğinde; çalışmaya başladığı kuruma karşı da önceden oluşmuş bir önyargı ile yaklaşmaktadır. Bu önyargı kişinin kuruma karşı beklentisini düşürmesine sebep olmaktadır. Bu da onların daha az acı yaşamalarını sağlamaktadır. Bireyin toplumdan gördüğü hayal kırıklıkları kişiyi genellemeye götürmekte, içinde bulunduğu örgütte de aynı hayal kırıklıklarını yaşayacağını düşünmektedir. Kişinin başlangıçta beklentisinin düşük olması sebebiyle örgüt tarafından gelen en küçük olumlu bir olay bile çalışanın motivasyonunun yükselmesine, örgüte karşı umutlu ve olumlu bir tutum geliştirmesine sebep olmaktadır (Sur, 2010: 20). Bunun neticesinde birey örgüte daha kuvvetli bağlarla bağlanmakta ve çalıştığı örgütte mutlu olabileceğini düşünmektedir.

1.3.3. Mesleki Sinizm

Literatür incelendiğinde mesleki sinizmin kimi kaynaklarda iş sinizmi olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Mesleki sinizm, otoriteye ve örgütlere yönelik negatif ve güvensiz bir tutumu ifade etmektedir. (Akman, 2013: 32). Örgütsel sinizmin bu türünde, yapılan işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine yönelik özel bir tutum egemendir (Kalağan, 2009: 63). Ayrıca mesleğe karşı duygusal hissizlik, aldırmazlık, vurdumduymazlık ve önem verme eksikliği mevcuttur (Abraham, 2000: 273).

Mesleki sinizmde çalışan, ilk olarak örgüt içerisindeki çalışanlara karşı daha sonra ise halka karşı negatif bir tutum sergilemektedir. Ayrıca mesleki sinizme sahip olan çalışanlar, kendi yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda büyüebilmektedir (Naus, 2007: 13).

Mesleki (İş) sinizmi ile örgütsel sinizm kapsam bakımından birbirinden farklıdır. İş sinizmi işin içeriği ile örgütsel sinizm ise örgüte ait unsurlarla bir başka ifade ile işin bağlamı ile ilgilidir (Delken, 2004: 16).

Bazı hizmet sektörlerinde müşteriler ile olan stresli etkileşimler sonucunda çalışanlar, duygusal anlamda kendilerini tükenmiş ve fiziksel olarak bitkin hissetmektedirler. Müşterinin memnuniyetini sağlamak için çalışanın gösterdiği

çabaya karşılık müşterilerden gelen negatif davranışlar durumu daha da zorlaştırmaktadır (Örneğin; yardım mesleklerinde etkileşimin problemlere odaklandığı, çoğu geri bildirimin negatif olduğu, başarısızlıkların abartıldığı ve hastaların sıklıkla iş birliği içinde olmaması gibi durumlar). Polis memurları, yoksulluk, yoksunluk ve kötü yaşam koşullarının yarattığı insani sefalet koşullarında düşman yurttaşlarla stresli çatışmalara maruz kalmaktadır. Uçuş görevlileri, çekici olmaları ve dostça davranmaları için koşullanır ve kaba, zahmetli ve zorlu yolculardan saygısızlık görürler. Bu saydığımız ve benzeri mesleklerde çalışan kişiler genellikle sosyal yeterliliği ya da yetkinlik elde etmeyi başaramamaktadırlar (Abraham, 2000: 273).

İş ve meslek sinizminin bir başka kaynağı ise, rol belirsizliği ve kişi – rol çatışmasıdır. Rol belirsizliği iş ile ilgili alınan kararlara katılamama duygusuyla ilişkilendirilir (Sur, 2010: 19). Rol çatışması ise; bireyin, kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2000: 273).

Meslek sinizminin sebepleri arasında sayılan rol belirsizliği ve kişi – rol çatışması nedeniyle fatura toplama, sosyal hizmet, uçuş görevlisi, çocuk bakımı, polislik ve sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlar hakiki duygularından uzaklaşabilmektedir. Rol belirsizliği ve kişi - rol çatışması iş sinizmine sebep olarak çalışanlarda işe karşı duygusal hissizlik, uzaklaşma ve aldırmazlık duygularının oluşmasına neden olmaktadır (Abraham, 2000: 273).

1.3.4. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi; “işletmeye, üst yönetime, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve işyerindeki diğer objelere karşı güvensizlik, engellenme, hor görme, hayal kırıklığı ile karakterize edilen negatif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

Andersson ve Bateman’a göre (1997: 450) çalışan sinizmi, kişi, grup, ideoloji, sosyal sözleşme veya kurumlara karşı güvensizliğin ve olumsuz duyguların yanı sıra engellenme ve hayal kırıklığı ile şekillenen genel veya özel tutumlar olarak tanımlanmıştır.

Çalışan sinizmi büyük sermaye sahiplerine, üst yönetime ve işyerindeki diğer kişilere yöneliktir. Eşitsizlik hissi sinikleri, işyerindeki diğer çalışanlardan ayırmaktadır. İşçi ile işveren arasındaki eşitlik, tarafsızlık ve doğruluk vaat eden

psikolojik sözleşme, üst düzey yöneticilerin tipik bir fabrika işçisinden 85 misli fazla ücret almasıyla dolaylı olarak ihlal edilmektedir (Abraham, 2000: 272).

Sinizme sebep olan psikolojik sözleşme ihlalleri üç başlık altında toplanmaktadır: (Cartwright ve Holmes, 2006: 201):

- ✓ Politikalar ve uygulamalar arasındaki uyum eksikliği, etik olmayan davranış ve işletme sosyal sorumluluğu ile eşitsiz ücret politikaları gibi iş çevresine ilişkin karakteristikler,
- ✓ Çalışan katılımının eksikliği, zayıf iletişim, değişim uygulamalarındaki yönetim yetersizliği gibi örgütsel karakteristikler,
- ✓ Rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü gibi işin kendisinden kaynaklanan özelliklerdir.

Psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgüt arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir takım beklentiler olarak tanımlamak mümkündür (Özgen ve Özgen, 2010: 2). Bu karşılıklı beklentiler, çalışanın örgüt ile arasındaki psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Ancak çalışanın beklediklerini alamaması veya örgüt tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşünmesi, çalışanda hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Bu durum çalışanda sinizmi oluşturmaktadır. Böylesi bir durumda çalışan sinizmle birlikte yönetime kızgınlık ve öfke besler, yapmakta olduğu işi sahiplenmez ve işinden uzaklaşır. Hayatını sürdürmek için mecburen o işi yapmak durumunda kalmaktadır (Sur, 2010: 19).

Anderson ve Bateman (1997: 449) tarafından yapılan Senaryoya dayalı deney araştırmasında özellikle yüksek yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve eli kulağında olan sert işten çıkarmalar çalışan sinizminin kilit yordayıcıları olduğu sonucuna varılmıştır.

Kanter ve Mirvis'e (1989) göre iş hayatındaki sinikler, liderlerinin güdülerine güvenmezler ve işverenlerinin ellerine bir fırsat geçtiğinde onların katkılarını kendi çıkarları için kullanacaklarına, kendilerini suistimal edeceklerine inanmaktadırlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyetinin azalması ve etik olmayan taleplere itaat etme ve uyma niyetinin eksilmesi artan çalışan sinizminin sonuçları arasında yer almaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 450)

1.3.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişime yönelik sinizm, “örgütlerin başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim neticesinde verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalar hususundaki karamsar bakış açıları” olarak tanımlanmaktadır (Wanous vd., 2000: 132).

Bir başka tanıma göre ise, örgütsel değişim sinizmi, “değişimi hayata geçirmek ile sorumlu olanların isteksiz, gerekli yetkinliğe sahip olmayan kişiler olarak görülmelerinden dolayı değişim çabalarına karşı sahip olunan kötümser bakış açısı” olarak da ifade edilmektedir (Wanous vd., 2000: 132).

Örgütsel değişime yönelik sinizm, örgütlerde değişim girişimlerinin başarısız olması neticesinde çalışanların gelecekteki değişim çabalarına karşı sinik tutumlar geliştirmesinden kaynaklanır. Çalışanlar, birçok değişim girişiminin başarısız olduğunu gördüğünde sinik hale gelirler (Wanous vd., 1994: 269). Bekledikleri değişimler gerçekleşmediğinde, kişiler derin bir hayal kırıklığı duygusu ile birlikte değişimden sorumlu olan kişilere karşı bir güvensizlik yaşamakta ve bağlılıklarını yitirmektedirler. Yaşamış oldukları bu hayal kırıklığı sebebiyle değişim çabalarına ilişkin karamsar bir tutum benimseyerek adeta bir savunma mekanizması geliştirirler. Gelecekteki değişim çabalarında da benzer duyguları yaşamamak için bireyler umut etmeyi bırakır ve diğer kişilerin başarısız olmasını beklemeye başlarlar (Sezgin vd., 2016: 416). Aslında baktığımızda örgütsel değişim sinizmi, örgütte başarısızlıkla sonuçlanan değişim çabalarına karşı bir tepkidir (Sur, 2010: 21).

Örgütsel değişim sinizminde de daha önce bahsettiğimiz çalışan sinizmi ve toplumsal sinizmde olduğu gibi çalışanın zihninde psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir algı yer almaktadır. Gerçekleştirilecek değişim ile beraber çeşitli vaatler sunulmuş, ancak ne değişim ne de değişimin getireceği faydalar hayata geçirilebilmiştir (Sur, 2010: 21).

Reichers ve arkadaşlarına göre (1997: 48) sinik çalışanların değişimi desteklemeyi reddetmeleri, sınırlı bir başarı ya da tamamen bir başarısızlık sonucunu doğurabilir. Bu destek eksikliği neticesinde karşılaşılan başarısızlık adeta kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüşerek sinik inançları daha da güçlendirir ve gelecekte yeniden denemeye yönelik isteği köreltir.

Örgütsel değişime yönelik sinik tutum besleyen çalışanlar, örgütteki değişim önerilerinin başarısı konusunda karamsardırlar ve değişimi önerenlerin tembel ya da beceriksiz olduğunu düşünmeleri sebebiyle değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağını bekleme eğilimindedirler (Eaton, 2000: 3).

Örgütsel değişim sinizminin iş memnuniyetsizliği, işe yabancılaşma, işten ayrılma, örgüte çeşitli şikayetler sunma, düşük düzeyde performans gösterme gibi negatif davranışlara ve bununla birlikte örgütsel faaliyetlerin başarısı hususunda inanç kaybı ve karamsarlığa yol açabileceği belirtilmektedir. Bu sebeple örgütsel değişim sinizmi yöneticilerin üzerinde önemle durması ve yönetmesi gereken bir konudur (Akman, 2013: 35; Torun, 2016: 59).

1.4. ÖRGÜTSEL SINIZMIN KURAMSAL TEMELLERİ

Örgütsel Sinizm ile ilgili literatür incelendiğinde, bu olgunun anlaşılmasında ve açıklanmasında bazı kuramlardan yararlanılabileceği görülmüştür. Bu kapsamda örgütsel sinizmin kuramsal temellerini oluşturan tutum kuramı, beklenti kuramı, atıf kuramı, sosyal mübadele (değişim) kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramı aşağıda sırasıyla açıklanacaktır.

1.4.1. Tutum Kuramı

Sosyal davranışları kestirebilme ve açıklama girişimlerinde merkezi bir konumda olan tutum; psikologların bir nesne, düşünce, davranış veya insanlara ilişkin değişen tercihlerini ifade etmek amacıyla kullandıkları bir sözcüktür (Torun, 2016: 28).

Tutumlar, organize olmuş uzun süreli inanç, duygu ve davranış eğilimleridir. Kişinin kendi iç dünyası ile ilgili olarak belirli değer yargıları ve inançları neticesinde ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleri olarak da ifade edilebilir. Tutum, bireyin kendi ruh halini diğer insanlara ifade etme biçimidir (Çakmak, 2008: 34).

Katz'a (1970) göre tutum, kişinin çevresindeki bir simgeyi, bir objeyi ya da bir olayı olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirme eğilimidir (Katz'dan aktaran Baysal, 1981: 10). Maio ve Haddock (2010) ise tutumu bir nesnenin bilişsel, duygusal ve davranışsal bilgilere dayalı olarak tümüyle değerlendirilmesi olarak ifade etmişlerdir (Maio ve Haddock'dan aktaran: Torun, 2016: 28).

Tutumlar bireyin deneyimleri ve elde ettiği bilgilerin örgütlenmesi ile oluşmaktadır (Tavşancıl, 2010: 72). Tutumlar sadece bir davranış ya da duygu eğilimi değildir, biliş-duygu-davranış eğilimi bütünleşmesidir (Kağıtçıbaşı, 2012: 103). Buradan hareketle tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögeden oluşmaktadır.

Tutumun ilk ögesi olan bilişsel boyut; kişi, durum, olay veya objeye ilişkin sahip olunan her türlü bilgi, tecrübe, inanç ve düşünceyi kapsamaktadır. Tutumun bilişsel ögesi, kişinin çevresinde bulunan uyarıcılara ilişkin olarak yaşadığı deneyimlerden kaynağını alan bilgi birikimine dayanır (Temizkan, 2008: 463).

Tutumun bir diğer ögesi olan duygusal boyut ise, herhangi bir objeye yönelik his ve duygularımızla ilgilidir (Torun, 2016: 31). Duygusal öge, aynı zamanda bireyin değerler sistemiyle de yakından ilgilidir (Baysal, 1981: 16). Izzard, kitabında pek çok duygu olmasına karşın on tane duygunun temel duygular olduğunu belirtmektedir. Izzard'a göre (1977: 46) on tane temel duygu; ilgi- heyecan, keyif-sevinç, sürpriz- irkilme, sıkıntı-acı, öfke-hiddet, iğrenme-tiksinme, hor görme, korku, utanç-aşağılama ve suçluluk-pişmanlıktır.

Tutumun son ögesi olan davranışsal boyut ise, kişinin belli bir uyarıcı grubundaki tutum objesine yönelik davranış eğilimini yansıtmaktadır. Bahsi geçen davranış eğilimleri bireyin söz veya davranışları aracılığıyla gözlemlenebilmektedir (Tavşancıl, 2010: 77).

Tutum kuramının daha net bir şekilde algılanabilmesi için yukarıda tutum olgusu ile ilgili bazı açıklamalar yapılmıştır. Tutum kuramı (attitude theory) ile birlikte, örgütsel sinizmin özellikleri, tutumlar (özellikle davranışlar) ile açıklanmaya çalışılmıştır (Olson ve Zanna'dan aktaran Kalağan, 2009: 51). Tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal ilişkileri örgütsel sinizm ile ilgili araştırmalarda her zaman etkili olmuştur ve tutum kavramından hareketle örgütsel sinizmin tanımı oluşturulmuştur (Kalağan, 2009: 51). Dean ve arkadaşları yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmi bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutum olarak ele almaktadır. Örgütsel sinizm tanımından hareketle sinizm, çalışanın üyesi olduğu örgüte girdiği andan itibaren yaşadığı deneyimler sonucunda ortaya çıkar ve zaman ilerledikçe düzeyinde bazı değişiklikler meydana gelmektedir. Yaşanan deneyimler neticesinde kişinin olumsuz inançları ile başlayan süreç, olumsuz duyguların açığa çıkması ve en nihayetinde de olumsuz davranışların sergilenmesi ile devam edebilmektedir. Örgütsel sinizmin temelinde tutumların yer aldığını düşündüğümüzde; tutum kuramı örgütsel sinizmin anlaşılmasında ve açıklanmasında teorik çerçeve kurmaya yardım eden önemli bir çalışma olarak görülmektedir (James, 2005: 12).

1.4.2. Beklenti Kuramı

Victor Vroom (1964) tarafından ortaya atılan Beklenti Kuramı (Expectancy Theory), insan davranışlarını; bireyin amaç ve tercihleri ile, bu amaçlara ulaşmadaki beklentileri bakımından açıklamaya çalışır. Buna göre, bireyler kendileri için hangi sonuçları tercih edeceklerini belirler ve onları elde edebilmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Budak vd., 2013: 312).

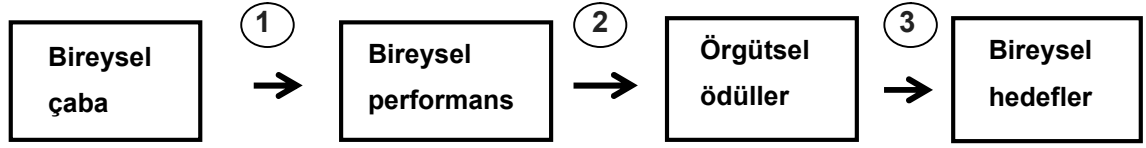
Vroom (1964) tarafından ortaya konan ve sonrasında Porter ve Lawler'in (1968) yaptığı çalışmalarla yenilenen ve genişletilen beklenti kuramı, ihtiyaçlara değil sonuçlara odaklanmaktadır (Torun, 2016: 37).

Bir başka ifade ile, Beklenti Kuramı (expectancy theory) motivasyon teorilerinden biridir ve genel itibarıyla her bir işgörenin göstermesi gereken çaba ve bu çaba karşılığında istenilen sonuçlara ulaşma olasılığı olarak da tanımlanmaktadır (Kalağan, 2009: 49).

Robbins ve Judge'a (2013: 224-225) göre, Beklenti Kuramı, bireyin bir eylemde bulunduğu zaman ulaşacağı sonuç ve bu sonucun kendisi açısından çekiciliğinin gücüne bağlı olarak belirli davranışları gösterme eğilimine gireceğini belirtir. Daha pratik anlamda, çalışanlar iyi bir performans değerlendirmesine neden olacağına inandıkları zaman, yüksek bir çaba gösterme konusunda motive olacaklardır; bu iyi değerlendirmenin, bonuslar, primler, maaş artışları veya promosyonlar gibi organizasyonel ödülleri beraberinde getireceği ve bu ödüllerin de çalışanları bireysel hedefleri açısından tatmin edeceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle Beklenti Kuramında üç temel değişken yer almaktadır. Bu değişkenler:

- 1. Çaba-performans ilişkisi:** Bireyin işini yaparken göstermiş olduğu çaba, performansını etkileyecektir.
- 2. Performans-ödül ilişkisi:** Birey, işini yaparken göstermiş olduğu performansın kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.
- 3. Ödül-bireysel amaçlar ilişkisi:** Örgütsel ödüllerin, bireyin kişisel hedeflerini veya ihtiyaçlarını ne derece karşıladığı ve birey için bu ödüllerin ne derece çekici olduğu ile ilişkilidir. Bir başka ifade ile birey işinde gösterdiği başarı neticesinde birtakım ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller de birey için bir değer ifade etmektedir. Eğer değer yüksek olursa kişi işinde daha fazla çaba ve bunun sonucunda da daha fazla performans gösterecektir.

Şekil 1: Beklenti Teorisi



Kaynak: Robbins ve Judge, 2013: 224.

1. Çaba-performans ilişkisi:

Çabam arttıkça performans değerlendirme sonucum artacak mı?

2. Performans-ödül ilişkisi:

İyi bir performans değerim olursa örgütsel bir ödül alacak mıyım?

3. Ödül-bireysel amaçlar ilişkisi:

Alacağım ödül benim için değerli mi?

Baktığımızda; tıpkı adı geçen diğer iş tutumları ile ilişkili olduğu gibi bu modelin örgütsel sinizm ile yakından ilgili olduğu söylenebilir. Örgüt çalışanları örgütlerine yönelik olarak çok çeşitli maddi ve manevi beklentilere sahiptirler. Çalışanın işinde gösterdiği başarı karşısında ödül arzulanması, ödül alacağına dair inancı ve çabası çalışanın performansını göstermektedir (Akman, 2013: 23).

Koçel'e göre (2013: 745) kişi belirli bir düzeyde çabanın belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyor ve bu performansın da belirli bir sonuç-ödül getireceğini düşünüyorsa aynı zamanda kişi elde edeceği ödülü bazı hedefleri için gerekli görüyorsa ve bunları arzu ediyorsa bu kişi motive olacaktır.

Beklenti kuramı çalışanların bireysel beklentileri ile ilişkilidir ve kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır. Bu bakımdan Beklenti Kuramının, örgütsel sinizm kavramında da yer alan bencillik ifadesiyle ilişkili olduğu söylenebilir. (Kalağan, 2009: 50).

Çalışan beklentileri için harcadığı bireysel çaba ve performansın sonucunda beklentilerine ulaşamadığında ya da elde ettiği ödüller kişiyi tatmin etmediğinde veya yetersiz geldiğinde kişi, örgütü adaletsiz olarak değerlendirecek, kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını düşünecek ve örgütün gösterdiği çabaya layık olmadığı inancına sahip olacaktır. Beklentileri karşılanmayan çalışanlar örgüte yönelik hayal kırıklığı, öfke, engellenme gibi bir takım olumsuz duygular geliştirecek

ve sinik tutumlar sergileyebilecektir. En nihayetinde de örgüte yönelik olarak istenmeyen olumsuz davranışlarda bulunabileceklerdir (Torun, 2016: 40).

Wanous ve arkadaşlarına göre (2000), beklenti kuramı, örgütsel değişimin başarı ile sonuçlanacağı olasılığı ile ilgili inançların; iyi bir performansın, kişisel çabaların neticesinde ortaya çıkacağı inancıyla benzerlik göstermesi sebebiyle, sinizm konusu ile ilgilidir (Sezgin vd., 2016: 419). Ayrıca beklenti kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki bir diğer ilişki de örgütsel değişim için gösterilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancının vurgulanmasıdır (Kalağan, 2009: 50). Beklenti kuramı, tutum ve davranışların önemli belirleyicileri olarak hizmet eden çevresel faktörleri göz önünde bulundurmakta; böylece çalışan sinizminin gelişimini ve doğasını açıklamaktadır. Ayrıca, örgütsel değişim sinizmi ile ilgili araştırmalar yapan yazarlar, örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerinin sonucu olarak sinik tutumların oluştuğunu belirtmişlerdir. Böylelikle beklenti kuramı ile ilişkisini kurmuşlardır (James, 2005: 11).

1.4.3. Atfetme Kuramı

İnsan hayatı boyunca çok sayıda karmaşık unsur ile karşılıklı etkileşim halindedir. İnsanlar sürekli olarak yaşamlarını düzenli ve anlamlı hale getirme çabası içindedir (Tutkun ve Koç, 2009: 259). 18. Yüzyıl filozoflarından David Hume, oluşan her şeyin altında bir sebep yattığını kabul etmemizin dünyayı anlamamıza yardımcı olduğunu söyler (Can vd., 2006: 54). Bundan dolayıdır ki insanlar günlük hayatta başlarından geçen bir takım olayları, davranışları anlamlandırmak için içsel ve dışsal bazı proseslerden yararlanırlar. Hem kendi davranışlarının hem de başkalarının davranışlarının nedenleriyle ilgili çıkarsamalarda bulunurlar (Tutkun ve Koç, 2009: 259).

Atfetme Kuramı, kişinin fikirleri, davranışları, tutum ve değerleri nasıl ilişkilendirdiği ve gerçekleşen olayları nasıl yorumladığı konusu ile ilgilenmektedir (Duman, 2004: 1). İnsanlar kendi yaşamlarındaki olay, olgu ve benzeri (vb.) durumları kendi gerçekliğine, algılayışına, görüşlerine ve eylemlerine göre yüklemeler, atıflar yaparak değerlendirmektedir. İnsanlar yaşamları boyunca sadece diğer kişilerin davranışlarını gözlemlemekle kalmaz, aynı zamanda bu davranışları anlamaya ve bu davranışların gelecekte tekrar edip etmeyeceğine yönelik tahminlerde bulunmaya çalışırlar. Bununla birlikte birey, aynı zamanda kendi

davranışlarını da gözlemler, bu gözlemler bireyin kendi hakkında yapacağı yüklemelere temel teşkil etmektedir (Duman, 2004: 2).

Heider (1958) tarafından ilk defa ortaya konan Atfetme Kuramının (Attribution Theory), literatürde attribution teorisi, katkı teorisi ve anlam yükleme veya sadece yükleme teorisi olarak da kullanıldığı görülmektedir (Torun, 2016: 41).

Atfetme Kuramı, bireylerin davranışlarını neden ve niçin yaptığını tespit etmeye çalıştığı, davranışlara katkı sağlayan sebeplerin neler olduğu varsayımları üzerine kurulmuştur. Heider'a (1958) göre, insanlar yaşadıkları dünyayı anlaşılabilir ve yordanabilir bir şekilde yapılandırmak için motivatedirler (Duman, 2004: 6).

Heider'in çalışmalarını temel alan Weiner (1985) Atfetme Kuramını geliştirmiştir. Weiner'a göre atfetme kişinin, başarı veya başarısızlığının nedenlerini birtakım faktörlere bağlamasıdır. Weiner'in atfetme kuramının temel odağı kişinin başarısının nedenlerini nasıl algıladığı ve bu algıların davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileridir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 63).

Başka bir ifadeyle, Atfetme Kuramı bir bireyin, başka birinin sergilediği davranışı ya içsel (örneğin (örn.); kişilik, motivasyon, yetenek, vb.) ya da dışsal nedenlere (örn.; kurallar, hava durumu gibi durumsal faktörler) atfettiğini öne sürmektedir (Anderson vd., 2009: 251).

Davranışın kaynağını içsel kontrolde gören bireyler, davranışlarının nedenini sürekli kendileri ile ilgili faktörlere bağlarlar. Buna karşılık dışsal kontrole inanan kişiler sergiledikleri davranışların nedenini şans, kısmet, yazgı, kader gibi faktörlere dayandırırılar (Can vd., 2006: 54).

İç kontrol merkezine sahip kişiler kendi davranışlarının ve faaliyetlerinin hayatlarındaki birçok olay üzerinde etkili olduğunu düşünürler. Bu nedenle kendi geleceklerini istedikleri doğrultuda şekillendirebilmek için daha fazla gayret gösterme, daha özgüvenli olma gibi niteliklere sahiptirler ve sürekli olarak çevreden daha aktif bilgi edinirler. Dış kontrol merkezi inancına sahip olan kişiler ise geleceklerinin ne olacağına değişimin ve diğer bireylerin karar vereceğine inanırlar. Bu nedenle dış kontrol odağına sahip kişiler çaba göstermenin bir fayda sağlamayacağı düşüncesi ile mevcut durumlarını farklılaştırmak için hiçbir eylemde bulunmaz ve yazgıcı, kaderci bir anlayışla koşullarına razı gelirler (Kızgın ve Dalgın, 2012: 63).

Kişiler geleceklerini şekillendirirken başarı ihtimallerini yükseltmek ve başarısızlık risklerini azaltmak için geçmişte sergiledikleri davranışların sonuçlarını değerlendirirler ve bu doğrultuda stratejiler oluştururlar (Taslak ve Dalgın, 2015:

142). Weiner (1985), bireyin gelecekteki davranışlarını şekillendirirken özellikle önemli konularda elde ettiği başarısız deneyimlerin bu şekillendirmede çok daha fazla etkili olacağını öne sürmüştür. Tam bu noktada bireylerin elde ettiği çıktıları, dayandırdıkları sebepler önem teşkil etmektedir. Eğer kişi, başarısızlıklarının sebebini dışsal nedenlere atfediyorsa, ileride başarısızlığını engellemek için fazla gayret göstermezken, kişi başarısızlığının sebebini kendi çaba eksikliği ya da yetersizliği kaynaklı olarak görüyorsa başarıya ulaşmak için gerekli daha fazla çaba ve gayreti sergileyecektir (Kızgın ve Dalgın, 2012: 64-65).

Atfetme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye baktığımızda ise atfetme kuramının özellikle örgütsel sinizmin durumsal yönlerini vurgulamaya çalıştığını görmekteyiz. Weiner'a (1985) göre, kişiler başarısız bir deneyim sonrasında olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar, sorumluluk, öfke, sempati ve umut gibi duygulara yol açan beklentilerle neticelenmektedir. Weiner'ın modelinde, örgütün olumsuz olaylardan sorumlu olduğu algısına yol açan atıflar, örgütün çalışan bireyler tarafından suçlanmasına neden olabilir. Örgütsel sinizme ilişkin durumsal yaklaşımlarda kurumun çalışan sinizminin gelişiminde büyük bir rol oynadığı varsayılmaktadır. Öyleyse, bu yaklaşımda örtük olan, kurumun olumsuz olaydan sorumlu olduğu fikridir. Eğer bireyler örgütü suçlamazlarsa, o zaman organizasyona karşı sinik olmayacaklardır (Eaton, 2000: 18-19).

Atfetme kuramı aynı zamanda örgütsel sinizmin türlerinden olan örgütsel değişim sinizmi ile de yakından ilgilidir. Wanous ve arkadaşları (2000) çalışmalarında sinizmin, değişimin başarısızlık ile sonuçlanacağı konusunda ilişkisel bir atıfta bulunmanın (başkalarını suçlama gibi) sonucu olduğuna inanıldığını belirtmişlerdir. Bu suçlama, başarısızlığın sorumlusu olarak yönetimin ya da liderlerin motivasyon veya yetenek eksikliğine dayandırılabilir (Sezgin vd., 2016: 418).

James (2005) ise, çalışanların liderlerinin sergilediği davranışlarına atıfta bulunarak değişime yönelik sinik tutumlar geliştirebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanlar örgütteki olumsuz olaylardan, düş kırıklıklarından ve örgütün düşük performansından yönetimi ya da liderlerini sorumlu tutabilmektedirler. Bu noktada yönetim ve lider statüsünde bulunanlara yapılan olumsuz atıfların arasında yöneticilerin gerekli becerileri taşımadığı yargısı gelmektedir. Bunun sonucunda da bireyde yönetimin aslında kendilerine değer vermediği, çalışanları sadece çıkarları

doğrultusunda kullandığı ve kendilerinden yararlanıldığı gibi olumsuz inanç ve duygular geliştirebilmektedir (Torun, 2016: 44).

1.4.4. Sosyal Mübadele (Takas) Kuramı

Blau (1964) tarafından geliştirilen ve istihdam ilişkilerini anlamının temelini oluşturan Sosyal Mübadele Kuramı, sosyal bilimler disiplininde oldukça yaygın olarak kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal mübadele kuramının temelinde bireyin hayatta kalabilmesi için insan ilişkilerinin son derece gerekli olduğu ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sürekli olarak birbirleriyle etkileşim içinde olmaları gerektiği görüşü vardır (Mimaroğlu, 2008: 33).

Blau'a (2009) göre sosyal mübadele, kişilerin elde etmeyi umduğu geri dönüşler vasıtasıyla motive oldukları gönüllü davranışlardır. Blau'nun (2009) sosyal mübadele kuramı, süresini ve karşılığının ne zaman ödeneceğini bilmeksizin sunulan yardım, öneri, onay gibi kazançların karşılıklı eylemlerini içermektedir (Çildir, 2008: 10). Sosyal mübadele kuramına göre, bir kişinin bir diğer kişiye iyilik yapmasının sebebi; bu hareketi neticesinde o kişiden bir takım geri dönüşler elde edeceği ümidinin olmasıdır. Örgütler tarafından çalışanlara tanınan hakların tatminkâr olması ve bunun karşılığı olarak çalışanların örgüt adına bir takım sorumluluklar almaları ve bunları yerine getirmeleri, çalışanlar ile örgütleri arasında ortaya çıkan mübadele (takas) ilişkisinin sosyal mübadele (takas) temelinde ele alındığının bir göstergesidir. Bu bakımdan çalışanların örgüt bünyesinde sergiledikleri gönüllü davranışların temel dayanak noktasının sosyal mübadele kuramı olduğu söylenebilmektedir (Akdoğan ve Köksal, 2014: 26).

Zafirovski'e göre (2005: 2-3), sosyal mübadele kuramının temel dayanağı, insan davranışının aktörler arasındaki ödülleri alışverişi olduğu yönündedir. Sosyal mübadele kuramı, insan davranışının ya da sosyal etkileşimin, özellikle ödül ve maliyet olmak üzere maddi ve manevi bir takas (değiş-tokuş) faaliyeti olduğu önermesine dayanır. Buna göre birey, kendi açısından daha az değer ifade eden bir şeyi, kendisi için daha fazla değerli ve önemli olan bir şey elde etme karşılığında bir başkasına vermektedir.

Sosyal mübadele teorisinin temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güvenilir, sadık ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir. Bireysel çıkar ve karşılıklı bağımlılık sosyal değişimin vazgeçilmez unsurlarındandır. Cropanzano ve Mitchell (2005: 875-876), sosyal değişimden bahsedebilmek için karşılıklı bağımlılık ilişkisi

olması gerektiğini ileri sürmektedir. Karşılıklı bağımlılık ilişkisinde sonuçlar, tarafların karşılıklı çabalarının birleşimine dayanmaktadır. Bu sebeple karşılıklı ve tamamlayıcı düzenlemeleri içeren karşılıklı bağımlılık, toplumsal değişimin tamamlayıcı bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Karşılıklı bağımlılık, koşullu kişilerarası işlemleri vurgular; bu sayede bir tarafın eylemi, bir diğeri tarafından verilen bir yanıtı yol açar. Bir kişi yarar sağlarsa, alıcı taraf aynı cevap vermelidir. Süreç, en az bir katılımcı “hareket” edince başlar ve diğeri karşılık verirse; değişim, yeni girişimleri beraberinde getirir. Aksi durumda yani bağımsızlık ve tek yönlü bir bağımlılık var ise sosyal değişimden bahsetmek mümkün değildir.

Takas ilişkilerinde karşı tarafa yapılan iyiliğin zaman ve emek maliyeti bulunmaktadır. Yapılan iyiliğin karşılığında saygı ve takdir görmek de bir çeşit takas karşılığı olabilmektedir. Meslektaşlarının bir konu hakkında fikir istemesi üzerine onlara açıklama yapan birey, dikkatli bir şekilde dinlenmesi halinde meslektaşlarının kendisine ihtiyaç duyduklarını ve bu işi kendisinden yardım almadan tek başlarına başaramayacaklarını düşünecektir. Kişinin yaptığı iyiliğin karşılığı da budur (Çildir, 2008: 24).

Karşılıklı takas ilişkisinde bireyler, takası geri dönüşünün ne olacağını bilmeksizin ve diğer kişinin karşılık garantisi olmadan başlatmaktadırlar. Bir tarafın “hareket” etmesiyle başlayan takas ilişkisinde geri dönüşün hiç olmaması ya da verilenden daha az olması riski her zaman bulunmaktadır. Bu risk, takas ilişkisini gerçekleştiren bireylerin birbirlerine güvenirliliklerini göstermeleri için fırsat sağlamaktadır (Molm vd., 2000: 1401).

Sosyal değişimden yarar elde eden birey, sırası geldiğinde elde ettiği yararın karşılığını yerine getirmek için yükümlülük altına girer. Kabul ettiği yardımlar karşılığında, karşı taraftaki bireye aldığından muadilini veya daha fazlasını vermek durumundadır. Bu sayede takasın devamlılığı sağlanır ve takastan elde edilen yararlar sosyal etkileşimi teşvik etmektedir (Çildir, 2008: 16). Bireyler arasındaki yararların takasındaki artış, kişileri birbirine daha bağımlı hale getirir ve bu durum sonucunda karşılıklı olarak bireylerin birbirine olan güveni gelişmektedir. Karşılık vermede başarısızlık yaşanması üzerine bu durum güven kaybına yol açar ve gelecekteki takasları da engeller. Takas sürecinde karşılıklı yükümlülükler yerine getirilmediğinde, o ortamda bulunan diğer bireyler de bunu öğrenecektir. Böylece bireyin sadece karşısındaki kişi ile yaptığı takas değil, gelecekte söz konusu olabilecek takasları da tehlikeye girebilecektir (Çildir, 2008: 17).

Sosyal mübadele kuramına örgüt temelinde baktığımızda; bireylerin, maddi ve manevi faydalar elde etme karşılığında örgüte emeğini sergileme davranışı bir sosyal mübadeleyi yansıtmaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişki, her iki tarafta karşılıklı olarak bundan yarar sağladığı müddetçe devam edecektir ve taraflar kendilerine düşen yükümlülükleri yerine getirmeyi sürdürecektir. Bu sebeple tarafların karşılıklı olarak birbirlerine hissettikleri güven duygusu, sosyal mübadele ilişkisinin devam etmesi açısından kritik öneme sahip bir unsur olup, sadakat ve bağlılık gibi duyguların ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır (Sezgin vd., 2016: 417)

James'e göre (2005: 14), örgütsel sinizm gibi negatif tutumlar sosyal mübadelenin düşük düzeyde gerçekleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Gouldner'e (1960) göre ise çalışan örgüt içerisinde kendisine iyi davranılmadığını algılasa, kendisini örgüte iyi davranmakla yükümlü hissetmeyeceğinden örgüte zarar verici hareketlerde bulunabilecektir (Mimaroğlu, 2008: 36). Bir başka çalışmada Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 642), örgütsel sinizm kavramının kuramsal temelini sosyal mübadele kuramından aldığını belirtmiş ve örgütsel sinizmin çalışanın örgütteki istihdamı ile ilgili sosyal mübadele kurallarının ihlal edilmesinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda örgütlerde sinizm, örgüt tarafından verilen belirli bir vaadin ve yaratılan beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Kalağan, 2009: 52).

1.4.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygu kavramı, 1800'lü yılların sonlarından beri araştırılan ve üzerinde tartışılan konulardan biri olmuştur. Duyguların bireyin hayatına, ailesine, çevresine olan etkileri psikoloji ve sosyoloji başta olmak üzere birçok alanın ilgisini çekmiştir. Ancak 1800'lü yıllardan sonra, duyguların bireylerin çalışma hayatlarına etkileri, sonuçları; bireylerin müşteri ve iş arkadaşlarıyla olan etkileşimleri ve bunların örgüte yansımaları incelemeye başlanmıştır (Seçer, 2005: 814).

Duygular insan davranışlarını açıklamak için en temel parçalardan biridir. Kervancı'ya (2008) göre duygu, "belirli bir uyaran karşısında genellikle içsel olarak belirlenip, davranışsal tepkilere sebebiyet veren yapılandırılmış hisler" olarak açıklanmıştır (Kamber, 2014: 47).

Örgütsel davranış literatüründe kişinin, geçmişinde deneyimlediği olumlu ya da olumsuz duygusal olayların, onun bugünkü algılamasını, tutumunu ve davranışını

etkilediğine yönelik olarak fikir birliğine varılmıştır (Özdevecioğlu, 2004: 182). Son yıllarda örgütsel yaşamda duyguların önemi giderek artmaktadır. Çalışma ortamı kişinin vaktinin büyük bir kısmının geçtiği bir alan olması açısından pek çok duygunun hissedildiği bir yerdir. Bu bakımdan da duygular, örgütsel davranış teorileri açısından çalışanın davranışını açıklamak için kritik bir öneme sahiptir (Kamber, 2014: 47). Bu kapsamda bireylerin çalışma hayatlarında yaşadıkları bazı duygusal olaylar onların verecekleri tepkileri de belirlemektedir.

Duygusal olaylar teorisi, Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre bireylerin geçmişlerinde yaşadığı ve onları etkileyen duygusal tecrübeler bireyin bugün sergileyeceği örgütsel davranışlarını etkilemektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 45). Bireylerin yaşadığı olumlu ya da olumsuz deneyimler bugünkü iş yaşamlarında bazı duygusal tepkiler vermelerine yol açmaktadır. Buradan hareketle bireylerin örgüt içerisinde sergileyecekleri davranışlar üzerinde kendi kişisel özellikleri ve örgütün özellikleri ile birlikte ayrıca yaşadığı duygusal olayların da etkili olduğu söylenebilmektedir. Bireylerin yaşadığı bu olaylar onların ileriye dönük olarak hem tutumlarını hem de davranışlarını etkilemektedir.

Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilen duygusal olaylar kuramı (Affective Events Theory), sinizmin işyerinde nasıl geliştiğini anlama açısından literatüre katkı sağlayan bir yaklaşımdır. Duygusal olaylar kuramına göre, çalışanın işte yaşadığı olaylar onların özellikle duygusal durumları (hayal kırıklığı) olmak üzere iş tutumları üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir (Brown ve Cregan, 2008: 669).

Duygusal olaylar kuramına göre bireyin örgütte yaşadığı olumsuz duygusal olaylar örgüte yönelik olumsuz tutumlar beslemesine yol açmaktadır. Bireyin geçmiş deneyimleri neticesinde örgüte yönelik inançlarında ve duygularında yaşanan olumsuz yönde değişimler onun tutumunu belirlemektedir. Hayal kırıklığı, hüsrana, öfke gibi olumsuz duyguların hissedilmesi ile birlikte örgüte yönelik olumsuz tutumlar oluşmakta ve birey zaman içerisinde bu olumsuz tutumlarını örgüte karşı davranışlarına da yansıtarak sinik bir çalışan haline dönüşmektedir.

1.4.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

1985 yılında Weiner tarafından geliştirilen Sosyal güdülenme kuramı, çalışanların sinik olma sebepleri hakkında çeşitli hipotezler üretmekte ve bu hipotezlerin test edilmesine ve literatüre kuramsal bir temel yaratma hususunda katkı sağlamaktadır. Kuram, sinizme yol açan belirli organizasyonel olayları

tanımlamaya çalışmak yerine, olayların çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizm üzerinde oynadığı rolün incelenmesine odaklanmaktadır (Eaton, 2000: 12).

Sosyal güdülenme kuramı, sinizmin örgütsel bağlamda açıklanmasında yararlı olabilecek sosyal bilişsel bir teoridir. Weiner'ın (1985) sosyal güdülenme kuramına göre, bir olayı takiben, önce olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta ve sonrasında olay belirli bazı nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Değerlendirmelere dayanarak, olayın sorumluluğu belirlenmekte ve gelecekteki benzer olaylar hakkında beklentiler geliştirilmektedir. Sorumluluklarımız ve beklentilerimiz, sonraki davranışlarımızı etkileyen spesifik duygulara yol açmaktadır. Weiner'a göre (1985), gelecekteki olaylarda nasıl hareket etmemiz ve bunların nasıl tahmin edilmesi gerektiğini belirlemek için nedensel atıflar yapılmaktadır. Olayları kontrol altında tutabilmemiz için onları önceden tahmin edebilmemiz önem arz etmektedir. Bu sebeple hedeflerimize ulaşma konusunda nedensel atıflar bizim için çok önemlidir (Eaton, 2000, s.13).

Weiner'ın (1985) sosyal güdülenme kuramı konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel unsur üzerine inşa edilmiştir (Eaton, 2000: 13-14).

Konum; olayın nedeninin içsel veya dışsal faktörlere bağlı olup olmadığını algılama durumumuzu ifade eder. Sosyal güdülenme kuramına göre çalışan/işveren ilişkisi bağlamında; bir çalışan organizasyonda gerçekleşen olumsuz bir olayın (işten çıkarılma gibi) nedenini, içsel veya dışsal faktörlerden kaynaklı olarak değerlendirebilecektir. Buna göre çalışan içsel konumda yukarıda belirttiğimiz olumsuz olayın (işten çıkarılma), organizasyonun kar maksimizasyonu için gerçekleştiğini düşünmektedir. Dışsal konumda ise çalışan işten çıkarılmanın, ekonomik nedenlerden kaynaklanan mali zorluklar sebebiyle gerçekleştiğini düşünmektedir. Buna göre içsel konumda, örgüt içinde verilmiş kararlar; dışsal konumda ise örgüt dışından kaynaklanan durumlar önem arz etmektedir.

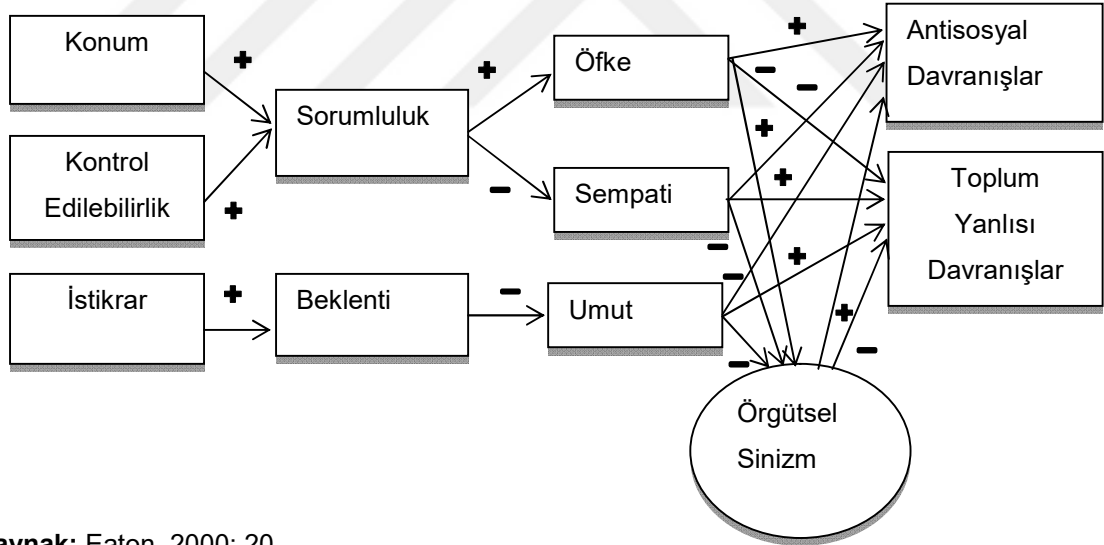
Kontrol edilebilirlik; bir olayın bireyin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmaması durumunu ifade etmektedir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki boyuta ayrılmıştır. Çalışan işten çıkarmaların, içsel faktörler yani kontrol edilebilir faktörlerden kaynaklandığını düşünürse, (örneğin; çalışan, kurumun kar maksimizasyonunu arttırmak için çalışanları işten çıkardığını algılar ve aslında diğer daha az sert önlemlerin alınabileceğine inanırsa) bu yaşanan olumsuz olay ile ilgili olarak örgütü yargılayacaktır. Eğer çalışan işten çıkarmaların dışsal faktörler yani kontrol edilemez faktörlerden kaynaklandığını düşünürse (örneğin; çalışan, örgütün

ekonomiye bağılı olarak mali sıkıntılar içinde olduğunu ve çalışanları işten çıkarmaktan başka bir seçeneğinin bulunmadığını algılar) örgütü yaşanan olumsuz olay ile ilgili olarak daha az sert bir şekilde yargılayacaktır.

İstikrar; meydana gelen bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığını ifade etmektedir. Böylece çalışan, işten çıkarmaları örgütün karlarını arttırmak için kullandığı bir strateji olarak algılsa, bu durum çalışan tarafından istikrarlı bir faktör olarak görülecek ve örgüt daha fazla para kazanmak istediğinde ortaya çıkacağını düşünecektir. Eğer çalışan, işten çıkarmaların ekonomik etkenlerden kaynaklandığına inanırsa, ekonominin iyileşeceği beklenebileceğinden dolayı bu durum çalışan tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır.

Eaton (2000), Weiner'in sosyal güdülenme kuramını rehber alarak aşağıdaki modeli geliştirmiştir. Şekil 2'de gösterilen modelde, ölçülen değişkenler dikdörtgen kutularla grafik olarak gösterilmiştir.

Şekil 2: Weiner'in (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Örgütsel Sinizm Modeli



Kaynak: Eaton, 2000: 20.

Modelde konum, kontrol edilebilirlik, istikrar, sorumluluk, beklenti, öfke, sempati, umut davranışları ölçülür (Eaton, 2000: 21). Model incelendiğinde; konum ve kontrol edilebilirlik boyutlarına bağılı olarak çalışanın gerçekleşen olumsuz olaylarla ilgili yaptığı sorumluluk değerlendirmeleri ya olumlu duygulara (sempati gibi) ya da olumsuz duygulara (öfke gibi) yol açmaktadır. Çalışan tarafından organizasyon işten çıkarmaların sorumlusu olarak algılanıyorsa, muhtemelen

alışan rgte karşı öfke hissedecektir. Ancak örgütün işten çıkarmaların sorumlusu olarak algılanmaması durumunda, muhtemelen çalışan örgüte karşı sempati hissedecektir (Eaton, 2000: 14). . İstikrar boyutu ise çalışanın zihninde, gelecekte yaşanan olayların benzerlerinin tekrarlanacağı beklentisinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda birey, gelecekteki olaylarla ilgili olarak umutsuzluğa kapılacaktır. Umutsuzluk, bireyde organizasyona karşı antisosyal davranışların görülmesine yol açacaktır (Eaton, 2000: 19-21).

Eaton tarafından geliştirilen model, örgütsel sinizm için bir başlangıç niteliği taşımaktadır. Örgüt içinde gerçekleşen olumsuz bir olay ile ilgili olarak örgütteki bireylerin ya da örgütün sorumlu tutulması ya toplum yanlısı ya da antisosyal davranışlara yol açmaktadır. Antisosyal davranışlar, içerisinde bulunan çevreye uyum sağlamada zorlanma, toplumun kurallarına aykırı davranma, istenmedik yönde davranma ve toplumun geneli tarafından olumsuz olarak değerlendirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Melekoğlu vd., 2014: 55). Örneğin; çalışanın işten çıkarmalar hakkında öfkeli olması, örgüte karşı sözlü ktlemeler, sabotajlar ya da düşük örgütsel bağlılık gibi antisosyal ve cezalandırıcı hareketlerde bulunmasına sebep olur. Çalışanın yaptėı değerlendirmenin sonucunda örgüte karşı sempati hissetmesi, ekstra görev alma ve yönetimle işbirliği gibi toplum yanlısı davranışlarda bulunmasına katkı sağlamaktadır (Eaton, 2000: 14). Eaton'ın (2000) modeline göre örgütsel sinizm, olumsuz bir olayın yaşanmasının ardından çalışanın örgüte karşı hissettiği duygular ile olaydan sonra örgütün sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu bakımdan çalışanın örgüte karşı antisosyal davranışlar sergilemesi doğrudan çalışanın örgüte duyduğu öfkeden kaynaklanmamakta; öfkesi ile birlikte harekete geçen çalışan sinizminden de kaynaklanmaktadır (Kalağan, 2009: 54).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Bu bölümde örgütsel sinizmin boyutları, neden ve sonuçları, örgütsel sinizmin yönetilmesi, örgütsel sinizm ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalar ve hizmet sektöründe örgütsel sinizm incelenecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizm, bireylerin bulunduğu örgütün tamamına ya da belirli unsurlarına yönelik olarak geliştirdiği olumsuz tutumları ifade etmektedir.

James'e göre (2005: 7) örgütsel sinizm kişinin bulunduğu örgüte yönelik olumsuz inançlarla, duygularla ve ilgili davranışlarla karakterize edilen tutumlardır. Buna ek olarak çevresel etkilerin değişimine açık olan kişisel ve/veya sosyal deneyimlerin geçmişine bir cevap niteliğinde olduğu da söylenmektedir.

Dean ve arkadaşlarına göre bireyin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak ifade edilen örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Dean vd., 1998: 345):

- (1) Örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair inanç,
- (2) Örgüte karşı olumsuz duygular,
- (3) Bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi.

Daha önce tutum kuramında da bahsettiğimiz üzere her tutum, doğası gereği bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Buna göre bireyin bir konu hakkında bildikleri (bilişsel öge), ona olumlu, olumsuz ya da nötr duygularla yaklaşacağını (duygusal öge) ve ona yönelik nasıl bir tavır ortaya koyacağını (davranışsal öge) belirler (İnceoğlu, 2010: 20). Örgütsel sinizmi de negatif bir tutum olarak ele aldığımızda; bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu görürüz (Torun, 2016: 47).

Örgütsel sinizmin ilk boyutu; örgütün doğruluk, dürüstlük ve adaletten yoksun olduğuna dair inançtır ve birey örgüt içerisinde alınan kararlarda samimi olunmadığını düşünmektedir (Yangil vd., 2014: 102). Bu bakımdan sinizm, diğerlerinin eylemlerinin ve insan niyetlerinin iyiliği ve içtenliğine ilişkin inançsızlığa olan eğilimdir (Akman, 2013: 26).

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu ise, bahsi geçen inançlarla birlikte bireyin bulunduğu örgüte karşı öfke ve küçümseme gibi negatif hisleri ve örgüte karşı verdiği duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Dean ve arkadaşlarına (1998) göre, sinik çalışanlar örgütleri ile ilgili yalnızca katı inançlara değil, duygular ile ilişkili bir takım tecrübelerle de sahiptirler (Dean vd.'den aktaran Kutanis ve Çetinel, 2010: 188).

Son olarak örgütsel sinizmin davranışsal boyutu; olumsuz inanç ve hisler neticesinde örgüte yönelik alaycı mizah, hor görme, güçlü eleştirel ifadeler, karamsar tahminler gibi davranışsal eğilimleri kapsamaktadır (Yangil vd., 2014: 102).

Buradan hareketle aşağıda örgütsel sinizmin üç boyutu detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

2.1.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Bireyin, çevresinde bulunan kişi, durum, olay veya nesneye ilişkin olarak sahip olduğu her türlü bilgi, deneyim, inanç ve düşünceyi içermektedir. Bilişsel öge, kişinin genellikle çevresindeki uyarıcılara ilişkin olarak yaşadığı deneyimlerin neticesinde edindiği bilgi birikiminden kaynağını almaktadır (İnceoğlu, 2010: 24-25).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, olumsuz duygu ve davranışlara sebep olması açısından oldukça önemlidir ve literatürde bu boyutta genellikle olumsuz inançların yer aldığı görülmektedir. Hatta bazı çalışmalarda bilişsel boyut, inanç boyutu olarak da ifade edilmektedir (Torun, 2016: 47).

Bu boyutta, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır. Oxford İngilizce sözlüğünde bütünlük: “ahlaki ilkelerin sağlamlığı; özellikle doğruluk ve adil davranma; hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet ile ilgili bozulmamış erdem karakteri “ olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile “ örgütün bütünlükten yoksun olması”, örgütün aldığı kararlarda ve yaptığı uygulamalarda, dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerine ihanet ettiğine, çıkarlar uğruna bu ilkelerin kurban edildiğine yönelik çalışanların sahip olduğu inançlardır. Örgüte yönelik doğru ve adil muamelede bulunulmadığı, hakkaniyetli, dürüst ya da samimi olunmadığının algılanması ya da deneyimlenmesine bağlı olarak ortaya çıkan inançlardır (Dean vd., 1998: 345).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve içtenliğine ilişkin duyulan inançsızlık eğilimi yer almaktadır (Özgener vd., 2008: 56). Örgütsel sinikler, örgütün ve yöneticilerin menfaatleri uğruna adalet, dürüstlük ve

samimiyet gibi ilkeleri feda ettiğine ve örgütte yönetimin yaptığı seçimlerin bireysel çıkar temelli olduğuna inanmaktadırlar. Sinik çalışanlar, örgütlerinin, amaçları konusunda samimi olmadığını ve kendi menfaatleri uğruna çalışanlarını kurban ettiği, bir başka ifadeyle onlara ihanet ettiğini düşünmektedirler (Kutunis, 2010: 188).

Bir diğer anlatımla örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, bireyin örgütün dürüstlükten noksan olduğuna dair inancını ifade etmektedir. Bu boyut kızgınlık, hor görme ve kınama gibi negatif duygular sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda sinizm, insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde içtenliğe ve iyi niyete inanmama durumu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sinizme sahip çalışanlar, kurumun adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi prensiplerden yoksun olduğuna ve kurumun politika ve uygulamaları aracılığıyla kendilerine hile yaptığını ve alınan kararlarda kişisel menfaatlerin ön planda olduğuna inanmaktadırlar (İçerli, 2012: 169).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, çalıştıkları kurumda sinik tutumlara sahip olan kişilerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237; Kalağan, 2009: 46; Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78):

- ✓ Örgütlerdeki uygulamalar, örgütsel prensiplerden yoksundur.
- ✓ Örgütlerin yayınladığı resmi bildirgeler (beyanatlara) çalışanlar tarafından ciddiye alınmaz.
- ✓ Örgütlerdeki bireylerin eylemleri tutarsız ve güvenilmez niteliktedir.
- ✓ Örgütlerdeki bireyler, yalan, dolan, aldatmaca ve hile gibi davranışlara başvurabilirler.
- ✓ Örgüt içindeki ilişkiler kişisel menfaatlere dayalıdır. Böylece çalışanlar, menfaatleri uğruna samimiyet, dürüstlük ve adalet gibi değerleri feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlar sergileyebileceklerdir.

Andersson ve Bateman'a göre (1997: 449) sinik çalışanlar, liderlerinin güdülerine güvenmezler ve işverenlerinin bir fırsat sunulduğunda çalışanların emeklerini sömüreceğine, örgütsel ödüllerden adil bir şekilde pay alamayacaklarına ve örgütün uygulamalarında dürüstlük, adalet, samimiyet ilkelerinin göz ardı edildiğine inanırlar (Brandes vd., 1999: 5).

Örgütsel sinikler, örgütteki kararların kişisel çıkarlar doğrultusunda alındığı, çalışanların eylemlerinin ardında genellikle gizli güdülerin olduğu inancına

sahiptirler. Ayrıca örgüttekilerin niyetlerine güvenmemekle birlikte yöneticilerin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarına inanmaktadırlar (Torun, 2016: 48).

Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere sinizmin bilişsel boyutu, bireyin düşüncesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir diğer anlatımla birey, gerek bireylerin gerekse örgütlerin adalet, dürüstlük, samimiyet gibi erdemlerden yoksun olduğuna inanır ve bu nedenle de onlara asla güvenilmemesi gerektiğini savunur. Ayrıca bu boyutta, bireylerin ücret artışı, terfi gibi maddi menfaatlerini kişilik, erdem sahibi olma gibi manevi değerlerine yeğlediklerine inanılmaktadır (Karcıoğlu, 2013: 36).

2.1.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut

Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu olan duyuşsal (duygusal) öge, pozitif ve negatif hisleri (etkileri) içermektedir (Köklü, 1995: 81). Örgütsel sinizmin duyuşsal (duygusal) boyutu, Izard'ın ilgi-heyecan, keyif-sevinç, sürpriz-irkilme, sıkıntı-acı, öfke-hiddet, iğrenme-tiksinme, hor görme-küçümseme, korku, utanç-aşağılama ve suçluluk-pişmanlık olarak tanımladığı on temel duygudan bazılarını içermektedir (Izard, 1977: 46; Torun, 2016: 49).

Duyuşsal boyut, örgütteki çalışanların kendi iç hissiyatlarını sorguladıkları sinizm boyutudur. Bu boyut, bireylerin çalıştığı ortama ve kuruma ilişkin genel duygularını ve düşüncelerini belirtmektedir (Anaş, 2016: 18)

Bir diğer ifade ile sinizmin duyuşsal boyutu, örgütler ile ilgili objektif bir yargı niteliği taşımamaktadır, güçlü duygusal tepkileri kapsamaktadır. Dolayısıyla sinizm çalışanların olumsuz duygularıyla ilişkilidir. Sinik çalışanlar örgütlerine yönelik olarak kızgınlık ve öfke içinde olabilirler veya örgütlerini anımsadıklarında sıkıntı, bıkkınlık, nefret, endişe, gerilim, utanç duygularını hissedebilirler (İçerli, 2012: 169).

Sinik çalışanlar, örgütlerine karşı küçümseme ve hiddet duyguları ile birlikte örgütlerini düşündükleri zaman acı, iğrenme hatta utanç duygularını dahi hissedebilmektedirler. Hayal kırıklığı ve ümitsizlik sinik tutuma sahip bireylerde görülen diğer olumsuz duygulardandır. Bu bakımdan sinizm, çok çeşitli sayıda olumsuz duyguyla ilişkilendirilmektedir (Dean vd., 1998: 346).

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, aşağılama, öfke, sıkıntı, utanç gibi güçlü olumsuz duygusal tepkileri içermektedir (Abraham, 2000: 269). Naus'a göre (2007: 25) sinizmin duyuşsal boyutu, duygusal olarak hüsrana, hayal kırıklığı ya da karamsarlık gibi kavramsallaştırmalar içerisinde temsil edilir. Umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilmiş bir tutum olan örgütsel sinizmin

duyuşsal boyutunda ayrıca küçümseme, iğrenme ve güvensizlik duyguları yer almaktadır (James, 2005: 1).

Lisa Firestone'a göre sinizme düşmek çok kolay fakat çıkmak oldukça zordur. Duyuşsal sinizm kişinin kendisini korumak amacıyla büründüğü savunmacı bir tutumdur ve genel olarak bazı şeylerden duygusal anlamda zarar gördüğünde ya da ona karşı öfke hissettiğinde meydana gelir. Bir başka ifade ile sinizm, kişinin sahip olduğu olumsuz duyguları ve algıları dışa doğru, çevresinde bulunan insanların üzerine yönlendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Sinik birey, genellikle kendini beğenmişlik taslar ve diğer bireylerin belirli bir şekilde davranması gerektiği beklentisi içine girer (Anaş, 2016: 18).

Mishra ve Spreitzer, sinik tutumlara sahip çalışanların "kızgınlık, iğrenme, ahlaki bozulma" gibi duyguları deneyimlediğini belirtmişlerdir (Mishra ve Spreitzer, 1998: 569). Sinizm düşüncesine uygun olarak, örgütsel sinikler organizasyonu kendi standartları çerçevesinde değerlendirerek, kendilerini örgütten daha üstün bulurlar ve bundan gizli bir haz duyarlar (Brandes vd., 2006: 237).

Kutanis ve Çetinel tarafından akademisyenlerin sinik duygu, inanç ve davranışlarını tespit edebilmek adına yapılan bir başka çalışmada ise, "sıkıntı", "hayal kırıklığı", "üzüntü" ve "engellenme" gibi olumsuz duyguların örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda en fazla zikredilen duygular olduğu sonucuna varılmıştır (Kutanis ve Çetinel, 2010: 192).

Torun ve Çetin tarafından akademisyenlerle yapılan mülakatların içerik analizine tabi tutulması ile akademisyenlerin sinik duygu, düşünce ve davranışları ortaya konmuştur. Buna göre akademisyenler tarafından çoğunluğu olumsuz olmak üzere pek çok duygu ifade edilmiştir. Olumsuz duygular incelendiğinde, en fazla dile getirilen duygular "güvensizlik" ardından sırasıyla "hayal kırıklığı" ve "engellenme" olmuştur (Torun ve Çetin, 2015: 143).

Duyuşsal boyutta sinizmin giderek daha somut bir hal aldığı görülmektedir. Bu boyutta bireylerin bilinçaltında yer alan düşüncelerini artık yavaş yavaş gün yüzüne çıkardığı ve çevrelerini etkilemeye başladıkları söylenebilmektedir. Çevresindeki birtakım unsurlardan etkilenecek bazı duygusal değişimler yaşayan birey, tekrar çevresine bunu duygusal tepkiler şeklinde yansıtmaktadır (Gazioğlu, 2018: 56).

Özetle duyuşsal sinizm, içerisinde güçlü duygusal tepkileri barındıran kızgınlık, endişe, utanç, gerginlik, tahrik, bıkkınlık gibi olumsuz duygularla yakın bir ilişki içerisinde. Çalışanların örgütlerine karşı beslediği bu olumsuz hislerin,

onların işlerine ilişkin düşüncelerini şekillendirdiğinden bahsedilebilmektedir. Sinizmin bu boyutunda bireyler, diğer bireyleri kendi değer yargılarına göre değerlendirmektedir ve bu değerler dışında davranışlar sergileyen bireyleri kusurlu olarak görmektedirler. Bu bireylerin, diğerlerini kusurlu olarak görmeleri, onların kendilerini diğerlerinden çok daha üstün görmelerine sebep olabilir. Üstün görme duygusunun da sinik çalışanları, kendilerini beğenmiş ve övülmeyi seven birer bireyler olmaya zorladığı söylenebilmektedir (Karcioğlu, 2013: 37).

2.1.3. Davranışsal (Davranış) Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu, kişilerin olumsuz inanç ve duyguları neticesinde yöneldikleri pek çok olumsuz davranış kapsamaktadır (Torun, 2016: 50). Davranış boyutu, örgüte ilişkin inançlar ve duygular ile tutarlı olacak şekilde örgüte veya örgüt yönetimine karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimidir. Bu davranışlar genellikle örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadeler şeklinde kendini gösterir (Özgener vd., 2008: 56).

Başka bir anlatımla, örgütsel sinizmin bu boyutu, kuruma yönelik aşağılayıcı, kötüyeyici, küçümseyici güçlü eleştirilerde bulunma davranışlarını içermektedir. Bu davranışların büyük çoğunluğu örgütün içtenlik, dürüstlük ve adalet ilkelerinden eksik olduğuna yönelik ifadeleri içermektedir. Bununla birlikte çalışanlar, karamsar tahminleri ve alaycı, iğneleyici mizahlarıyla da sinik tutumlarını davranışlarına yansıtabilmektedirler (İçerli, 2012: 169).

Örgütsel sinizmin bu boyutunda çalıştıkları kurumda sinik tutuma sahip bireyler, örgüt içinde gelecek olaylar ile ilgili karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler. Çoğu zaman karşı tarafı küçük düşürme maksatlı olumsuz davranışlarda bulunabilirler (Dean vd, 1998: 346).

Örgüte yönelik geliştirilen sinik tutumlar içerisinde en açık örgüt hedef alan şiddetli eleştirel söylemlerdir. Bu söylemler değişik şekillerde olabilmekle birlikte en açık ifade şekli örgütün içtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğu inancının dile getirilmesidir (Kutunis ve Çetinel, 2010: 188).

Sinik tutuma sahip çalışanlar örgütler ile ilgili şikayette bulunma, alaycı bir tavır içinde olma, eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilirler. Çalışanlar sinik davranışlarını sözlü olmayan davranışlar ile gösterme eğiliminde olabilirler. Sinik çalışanların gözlerini devirerek birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtımları,

alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavır ile gülümsemeleri sözlü olmayan davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006: 240).

Çalışanlar sinik davranışlarını ifade edebilmek için alaycı mizahı kullanmaktadırlar (Dean vd., 1998: 346). Özellikle sarkastik denen alaycı mizah türü sinik tutumları ifade etmek için kullanılan araçlardan biridir (Torun, 2016: 50).

Siniklerin başkalarıyla olan diyaloglarında kullandıkları en güçlü ve ayrıcalıklı silahları mizahtır. Sinik tutuma sahip çalışanlar kurumlarına yönelik en sert eleştirilerini eğlenceli alaylarla yaparlar ve görüşlerini ilan etmek için dramatik ve müstehcen görüntüler kullanırlar (Dean vd., 1998: 342). Sinik tutuma sahip bireyler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilirler, görev tanımlarını yeniden yazabilirler ve alaycı yorumlarda bulunabilirler (Kalağan, 2009: 28).

Sinik tutuma sahip çalışanların örgüt ile ilgili olaylarda örgütsel bütünlüğün sağlanmadığına ilişkin yorumları, onların davranışsal eğilimlerini göstermektedir. Buna göre sinik çalışanlar için sadece çevresel hususlar ile ilgilenen örgütlerin amacı, halkla ilişkiler ve reklam çalışmaları yapmaktır. Sinik çalışanlar düşüncelerini direkt olarak söylemek yerine, jest ve mimik gibi yüz ifadeleri ile bunları ortaya koymaya çalışırlar. Bu yüz ifadeleri de sırtma, alaylı, iğneleyici ve küçümseyen bakışlar, dudak bükme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Karcioğlu, 2013: 38).

Görüldüğü üzere sinizmin davranışsal boyutu, bireylerin inanç ve düşüncelerinin davranışlara dönüşmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yani bu boyutta hissedilen duyguların dışavurumu gerçekleşir ve bu duygular, gözle görülebilir hareketler şeklini alır. Bahsi geçen bu hareketler, dalga geçme, eleştiride bulunma ve şikayet etme gibi sözel şekilde olabilmek birlikte; sırtma, küçümseyici bir şekilde gülümseme, anlamlı bakışmalar gibi sözsüz bir şekilde de sergilenebilmektedir (Karcioğlu, 2013: 38).

2.2. ÖRGÜTSEL SINİZMİN NEDENLERİ

Literatür incelendiğinde, örgütsel sinizme sebep olan pek çok farklı unsurun mevcut olduğu görülmektedir. Değişim çabalarının yanlış yönetilmesi, çalışanların üzerindeki aşırı stres ve rol yükü, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, sosyal desteğin yetersiz olması, rekabet seviyesine kıyasla terfilerin yetersiz olması, amaç çatışmalarının yaşanması, yüksek seviyede örgütsel karmaşıklık yaşanması, çalışanların kararlara katılımının düşük seviyede olması, iletişim problemleri,

psikolojik sözleşme ihlalleri ve işten çıkarmalar örgütsel sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Turan, 2011: 92).

Anderson ve Bateman'ın senaryoya dayalı deney araştırmasında özellikle yüksek yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve eli kulağında olan sert işten çıkarmaların çalışan sinizminin kilit yordayıcıları olduğu sonucuna varılmıştır (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

Sinizm alanında yapılan bilimsel araştırmalar, örgüt içinde bulunan bireylerin olumsuz tutumlarının yüksek çalışma talepleri, zaman baskısı, kontrol eksikliği, duygusal istismar, işyerinde zorbalık gibi çalışma koşullarından kaynaklandığını göstermektedir (Naus, 2007: 38).

Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin örgütsel söylemler ile yapılanlar arasındaki uyumsuzluktan doğan boşluklar sebebiyle oluştuğunu öne sürmektedir. Örgüt tarafından vaat edilenler ile gerçekleşenler arasındaki boşluklar göz önüne alındığında, çalışanlarda sinik tutumların artmasının şaşırtıcı olmadığı görülmektedir (Torun, 2016: 66).

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerinden olan sosyal mübadele ve beklenti kuramı açısından örgütsel sinizmin nedenlerine baktığımızda temelde bir örgütte çalışan bireylerin örgüte verdiklerinin karşılığında birtakım beklentilere sahip olduğu görülmektedir (Torun, 2016: 66). Bu beklentilerin karşılanmaması halinde birey kendini engellenmiş hissedecek ve yenilgi duygusu ortaya çıkacaktır. Bununla birlikte sinik çalışan kendini, başkaları tarafından aldatılmış, ihanete uğramış ve kullanılmış hissedecektir (Akman, 2013: 16). Bu açıdan baktığımızda sinik bireyler, enayi ve bön olarak görülebileceklerinden korkmaktadırlar (Özgener vd., 2008: 55).

Genel olarak sinizmin temelinde insan doğasına karşı olan güvensizliğin yattığını göz önüne aldığımızda; örgütsel sinizme sebep olan faktörler arasında "güven" duygusunun da ayrı bir yeri ve önemi olduğunu görmekteyiz. Çünkü; genellikle güvensizlik duygusunun yaşanması, bireylerin birbirlerine karşı önyargılı ve kuşkuyla yaklaşmasına bununla birlikte kendi içine kapanmasına ve hem örgüte hem de örgüt içindeki bireylere karşı olumsuz duygular beslemesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sinizmin bir nedeni olarak güven eksikliği görülebilmektedir (Özler vd., 2010: 54).

Bazı yazarlar örgütsel sinizmin nedenlerini kişilik özellikleri açısından ele almaktadırlar. Kişilik özellikleri olarak, çalışanların yetersizlik ya da tembellik gibi negatif özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu kişilik özelliklerinin önüne geçilebilmesi

için ise örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesi; bunun için de gerekli sorumlulukların yerine getirilmesi beklenmektedir (Kalağan, 2009: 67).

Guastello ve arkadaşları (1991) çalışmalarında örgütsel sinizme yol açan faktörlerin kişilik ve bireyin iş değerleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kanter ve Mirvis (1991) ise örgütsel sinizmin, düşük liderlik potansiyeli, aşırı kuşkuculuk, yüksek endişe ve kaygı, içe kapanıklık ve istismarcı inanç sistemi ile pozitif ilişki içinde olduğunu ifade etmişlerdir (Eaton, 2000: 8). Ayrıca kişinin obsesif ve kompulsif bozukluklara sahip olması, negatif duygusallık gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olan faktörler arasında sıralanabilmektedir (Özgener, 2008: 56).

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında, örgütsel sinizme yol açan farklı türde unsurların olduğu görülmektedir. Bu temel unsurları genel olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. Buna istinaden, bu çalışmada örgütsel sinizme yol açan unsurlar aşağıdaki şekilde bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

- ✓ Bireysel nedenler (Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir, hizmet süresi, mesleki kıdem vb. gibi)
- ✓ Örgütsel nedenler (Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi, örgütsel politika vb. gibi)
- ✓ Çevresel nedenler (Sosyal sözleşme ihlali, toplu işten çıkarmalar, sosyal sorumsuzluk vb. gibi)

2.2.1. Bireysel Nedenler

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile kişisel özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen yeterli sayıda çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Yapılan araştırmalarda genellikle kişisel özellikler içerisinde yer alan demografik değişkenler üzerinde durulmuştur (Torun, 2016: 69). Bu çalışmalarda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir, hizmet süresi ve mesleki kıdem değişkenleri örgütsel sinizm ile çok güçlü bir ilişki içinde olmamakla beraber çalışanların olumsuz tutumlarını etkileyen özellikler olarak belirtilmektedir (Turan, 2011: 106). Söz konusu kişisel özellikler genellikle kontrol değişkeni ve ara değişken olarak kullanılmaktadır (Kalağan, 2009: 67). Buradan hareketle sırasıyla bu özelliklerin üzerinde durulacaktır.

2.2.1.1. Yaş

Bireylerin algıları, istekleri, beklentileri ve işlerine yönelik tutumları içinde bulundukları yaş dönemlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Farklı yaşlardaki bireylerin olayları algılamaları ve yorumlamaları farklı olabileceği gibi bu olaylar karşısındaki hisleri ve davranışları da farklılık gösterebilecektir (Torun, 2016: 69).

Andersson ve Bateman (1997: 460) işyerindeki sinizmin neden ve sonuçlarını tespit etmek için yaptıkları senaryoya dayalı deney araştırmasını yönetici ve uzman seviyesinde olan toplam 207 çalışana uygulamışlardır. Çalışmanın sonucunda yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Kalağan ve Güzeller (2010: 92) demografik özellikler bakımından örgütsel sinizm düzeylerinin değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla toplamda 325 öğretmen üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın bulgularından birisi de örgütsel sinizm ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır. Yılmaz ve Tokgöz'ün (2008: 302) 346 otel çalışanı üzerinde genel sinizm ve örgütsel sinizm seviyeleri ile ayrıca demografik değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, örgütsel sinizm ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Kanter ve Mirvis (1991: 56) yaptıkları araştırmalarında, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-25 yaş aralığında bulunan çalışanların, 55 yaş ve üzeri çalışanlara göre daha sinik olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir ifade ile yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır (Kalağan, 2009: 68). Yazarlara göre genç yaşta olan çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri daha yüksektir. Beklenti kuramı perspektifinden bakıldığında; bu sonuç, genç bireylerin maddi ödül ve para beklentilerinin daha fazla olması ile açıklanmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991: 55).

Torun ve Çetin (2015: 137) kuşakların örgütsel sinizm derecelerinde ve sinik tutumlarının hedefinde olan unsurlar arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla, X ve Y kuşaklarına ayrılan 20 akademisyenle görüşmeler yapmışlardır. Literatürde 1965 ile 1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı olarak kabul edilirken, 1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak kabul edilmektedir (Metin ve Kızıldağ, 2017: 344). Bu araştırmanın sonucunda sinik tutumların Y kuşağında, X kuşağına göre çok daha yoğun bir şekilde görüldüğü tespit edilmiştir (Torun ve Çetin, 2015: 143).

Tüm bu bilgiler ışığında, özellikle genç çalışanların çalışma hayatlarının ilk dönemlerinde kendi eğitimine ve niteliklerine uygun bir işte çalışma isteğini göz

önüne aldığımızda; bu bireyler hızlı öğrenip, hızlı adapte olabileceğini düşünerek kendi kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri işlerde kısa sürede yükselme olanağı elde etmek isterler (Akman, 2013: 17; Metin ve Kızıldağ, 2017: 347). Ancak çalışma hayatlarının başlarında olan bu genç çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, bireylerin örgütlerine ilişkin hayal kırıklığı, olumsuz tutumlar geliştirmesine ve örgütsel sinizm yaşamasına sebep olmaktadır (Kalağan, 2009: 67). Dolayısıyla farklı yaş gruplarındaki çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik tutumlarının ve örgütsel sinizm düzeyleri de farklılık gösterebileceğini söylemek mümkündür. Bu anlamda genç bireylerde sinik tutumların daha fazla görülebileceği şeklinde bir yorum yapmak olasıdır.

2.2.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeğin işe yönelik benzer tepkiler verdiği görüşünü savunan çalışmalar var olmakla birlikte (Kalağan, 2009: 68), farklı cinsiyetlerin kişilere farklı roller yüklediği ve onların hem bireysel değerlerinde hem de iş değerlerinde farklılıklar yarattığı görüşü de yaygındır. Ayrıca duygular ve beklentiler açısından baktığımızda, farklı cinsiyetlerdeki bireylerin yaşadıkları duyguların yoğunlukları ve iş hayatından beklentileri farklı olabilmektedir. Dolayısıyla farklı cinsiyetlerdeki kişilerin örgütleri hakkındaki değerlendirmelerinin ve sergileyecekleri iş tutumlarının benzer olmayacağı öngörülebilir (Torun, 2016: 70).

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı bir ilişki çıkan mevcut araştırmalara bakıldığında; Kanter ve Mirvis'in (1991: 56) çalışmasında, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lobnikar ve Pagon ise, 541 polis memurunun katılımıyla polis sinizmi ile ilgili yaptıkları çalışmalarında, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre bu sonuç, örgütlerde kadınların mağduriyet (kurban olma) derecesiyle açıklanmıştır (Lobnikar ve Pagon, 2004: 7).

Kimi yazarlarca ise cinsiyet değişkeninin, çalışanların örgütsel sinizm tutumunu anlamlı bir şekilde etkileyen bir kişilik özelliği olmadığı belirtilmektedir. Efilti ve arkadaşlarının (2008) yönetici sekreterleri üzerinde uyguladıkları çalışmalarında, cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Efilti vd.'den aktaran: Kalağan, 2009: 85). Kalağan ve Güzeller'in öğretmenler üzerinde uyguladıkları araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin

cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Araştırmanın bulgularından birisi de örgütsel sinizm ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 92). Yılmaz ve Tokgöz'ün (2008: 300), otel çalışanları üzerinde genel sinizm ve örgütsel sinizm seviyelerini ayrıca demografik değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir fark bulunamamıştır.

2.2.1.3. Medeni Durum

Çalışanların evli ya da bekar olmaları gibi medeni durumları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir unsur olarak görülmektedir. Kanter ve Mirvis (1989: 329), eşinden ayrı yaşayan ya da boşanmış kişilerin evli veya bekar olanlara kıyasla çalışma hayatında daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm yaşadıklarını belirtmektedir. Delken ise çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, bekar çalışanların bir ilişki içinde olan çalışanlara kıyasla daha yüksek örgütsel sinizm düzeylerine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır (Delken, 2004: 51).

Efilti ve arkadaşları ise yönetici sekreterleri üzerinde uyguladığı araştırmalarında, çalışanların medeni durumları ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını belirtmiştir (Efilti vd., 2008: 11). Benzer şekilde, Erdost ve arkadaşları çalışmalarında örgütsel sinizm ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir (Erdost vd., 2007: 522). Sur (2010: 55), büro çalışanlarının genel ve örgütsel sinizm düzeylerini ortaya koyma amacıyla, toplamda 400 büro çalışanı üzerinde uyguladığı çalışmada, araştırmaya katılan büro çalışanlarının medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığını tespit etmiştir.

2.2.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, bireyin çalışma hayatına yaklaşımını, çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe, işe yüklediği anlamlar ve çalışma yaşamından beklentileri de değişmektedir (Kalağan, 2009: 69). Yapılan araştırmalar incelendiğinde bireylerin eğitim düzeylerinin farklı olmasının, örgütsel sinizm düzeylerinin de farklılaşmasına sebep olduğu gözlemlenmiştir (Torun, 2016: 71). Bu araştırmalara istinaden, eğitim

düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Başka bir ifade ile eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır (Kalağan, 2009: 69).

Tokgöz ve Yılmaz (2008: 302), otel çalışanlarının genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla otel işletmelerinde çalışan toplamda 346 çalışan üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Araştırmacılar, bu farkın özellikle ilköğretim mezunu olan çalışanlar ile lisans – lisansüstü eğitime sahip çalışanlar arasında belirgin bir şekilde kendini gösterdiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla eğitim seviyesi yükseldikçe, örgütsel sinizm düzeyinin de arttığını söylemek mümkündür. Kalağan ve Güzeller tarafından öğretmenler üzerinde uygulanan bir başka araştırmada ise, öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre, bireyin eğitim durumu yükseldikçe, örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır. Araştırmacılara göre, bu durum daha yüksek eğitim derecesinden mezun olan çalışanların, diğerlerine kıyasla mevcut durumu kabullenmekte güçlük çekmelerinden kaynaklanmaktadır (Kalağan vd., 2010: 93).

Tükeltürk ve arkadaşları (2009: 689) ise yine benzer şekilde, yaptıkları çalışmalarında otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm seviyeleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki bu anlamlı ilişki, negatif yönlüdür. Yani çalışanların eğitim seviyesi düştükçe, örgütsel sinizm düzeyleri artmaktadır. Buna göre örgütsel sinizm tutumunun en yüksek lise ve dengi okul mezunlarında, en düşük olarak ise lisansüstü mezunlarında bulunduğu görülmektedir. Mirvis ve Kanter yaptıkları araştırmada, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların, daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Kanter ve Mirvis, 1991: 58). Yine aynı şekilde benzer sonuçlara ulaşan Altınöz ve arkadaşları ise yaptıkları araştırmalarında çalışanların eğitim düzeyi düştükçe, sinik tutumlarının yükseldiğini tespit etmişlerdir. Araştırmacılar eğitim düzeyi düşük olan çalışanların örgüt içinde gerçekleşen terfileri ve ücret dağılımlarını adaletsiz olarak değerlendirmeleri sebebiyle daha sinik tutumlara sahip olduklarını belirtmişlerdir (Altınöz vd., 2011: 311).

Literatüre baktığımızda, bu çalışmaların yanında örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin varlığının tespit edilmediği çalışmalara

da rastlanılmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997: 460; James, 2005: 97; Polatcan, 2012: 74; Sur, 2010: 70).

2.2.1.5. Gelir

Bireylerin gelir seviyelerinin, örgütsel sinizm tutumları üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir. Gelir düzeylerinin, örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakıldığında; Delken (2004: 22) çalışmasında gelir değişkeninin örgütsel sinizm ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yazar, çalışanların gelirlerini, parça başı, saat başı ve sabit maaş olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Buna göre, sabit maaş alan, uzun süreli sözleşme ile çalışan ve örgütten bonuslar ve primler alan çalışanların, örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirtmektedir. Ayrıca yüksek maaşlı çalışanlar, daha çok harcama yaptıklarından gelirlerini daha çok yitirdiklerini varsaydıkları için, daha fazla hayal kırıklığı yaşamakta ve böylece daha sinik tutumlara sahip olmaktadır.

Yine benzer şekilde Pelit ve Ayduğan otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla 371 çalışan üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların düşük gelir düzeyine sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Pelit ve Ayduğan, 2011: 297).

Kanter ve Mirvis de benzer şekilde gelir değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu ilişki, negatif yönlüdür. Yani gelir düzeyi düştükçe, bireyin örgütsel sinizm düzeyi artmaktadır. Araştırmacılar çalışmalarında, geliri düşük olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Kanter ve Mirvis, 1991: 56).

2.2.1.6. Hizmet Süresi

Hizmet süresi, bir çalışanın bir işte ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir (Kalağan, 2009: 70). James'e göre, örgütsel sinizm ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcuttur ancak bu ilişkinin düzeyi düşük bulunmuştur (James, 2005: 62). Delken (2004: 25) ise çalışmasında, çalışanların örgütteki hizmet süresi ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna göre, kişinin kurumdaki çalışma süresi arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi de artış göstermektedir. Benzer şekilde,

Lobnikar ve Pagon, polis memurları üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, polis sinizmi ile polis memurlarının hizmet süreleri arasında güçlü ve önemli bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre, mevcut pozisyonunda daha uzun bir süredir istihdam edilen ya da daha uzun iş tecrübesine sahip olan çalışanlar, mevcut pozisyonda daha kısa iş tecrübesine sahip olanlara kıyasla daha fazla sinik tutuma sahiptir (Lobnikar ve Pagon, 2004: 7).

Altınöz ve arkadaşları, örgütsel sinizm ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, Ankara'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan toplamda 210 otel işletmesi çalışanı üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, örgütsel sinizm algısı ile çalışanların hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre, bireyin hizmet süresi arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi de yükselmektedir. Ortancalara bakıldığında araştırmacılar, sinik tutumun en fazla hizmet süresi 11-15 yıl aralığında olan çalışanlarda görüldüğünü belirtmişlerdir. Araştırmacılar bunun en önemli nedeninin bireyin hizmet süresi arttıkça monotonluktan kaynaklanan bıkkınlık ve tükenmişlik duygusu olduğunu düşünmektedir (Altınöz vd., 2011: 311).

Efilit ve arkadaşları (2008: 12), Erdost ve arkadaşları (2007: 519), Tükeltürk ve arkadaşları (2009: 690) çalışmalarında örgütsel sinizm ile hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Tokgöz ve Yılmaz (2008: 302) ise, çalışmalarında aynı örgütte hizmet süresi 8 yıl ve üzerinde olan çalışanların genel sinizm düzeylerinin daha yüksek çıkmasına rağmen, örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

2.2.1.7. Mesleki Kıdem

Literatürü incelediğimizde, bireylerin mesleki kıdemlerinin örgütsel sinizm üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir. Kalağan ve Güzeller'in öğretmenler üzerinde uyguladığı araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Araştırmaya göre mesleki kıdemleri az olan öğretmenlerin diğerlerine kıyasla daha fazla sinik tutuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri azaldıkça örgütsel sinizm seviyeleri artmaktadır. Literatürde bunun nedeni, öğretmenlerin çalışma hayatlarının başında daha idealist olmaları ve çalıştıkları kurumda değişim ve yenilikleri gerçekleştirebileceği inançlarının daha yüksek düzeyde olması fakat zaman içerisinde kurumdaki uygulamaları ve

politikaları gördükçe örgüte ilişkin negatif tutumlar beslemeye başlayabilecekleri ve örgütsel sinizm düzeylerinin artabileceği düşüncesi ile açıklanmaktadır. Araştırmacılara göre, mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenler çalıştıkları örgütü zaman içerisinde daha iyi tanıdıkları için örgütsel sinizm düzeyleri daha düşüktür (Kalağan ve Güzeller, 2010: 90-93).

Lobnikar ve Pagon (2004: 7) polis memurları üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, mesleki kıdem ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılara göre, mevcut pozisyonunda uzun süredir çalışan polisler, daha kısa iş tecrübesine sahip olanlara göre daha fazla sinik tutuma sahiptir.

Tınaztepe (2012: 53) ise örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme olan etkisini inceleme amacıyla, araştırmasını farklı sektörlerde ve departmanlarda çalışan toplam 121 çalışan üzerinde uygulamıştır. Yapılan analizler neticesinde mesleki kıdem demografik değişkeni ile örgütsel sinizmin davranış boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Tınaztepe, çalışmasında mesleki kıdem ile örgütsel sinizm arasında eğrisel bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, işe yeni başlayan çalışanların başlangıçta örgütsel sinizm seviyeleri düşük iken, örgüt içinde kıdem süreleri arttıkça sinik tutumlara sahip olma eğilimi de artmaktadır ancak kıdem süreleri ilerleyen çalışanların belirli bir zamanın ardından sinizm düzeylerinde düşüşler yaşandığı görülmektedir. Araştırmacı tarafından bunun nedeni, kariyerinin başlangıcında olan çalışanlar, mesleğinde yükselebilmek için örgütleri ile özdeşleşmeleri gerektiği fikrine sahiptir. Ancak zaman içerisinde içinde bulundukları örgütün politikalarını, uygulamalarını ve işleyişini gördükçe, hayal kırıklığına uğrayıp, olumsuz tutumlar sergileyemeye başlayabilmektedirler. Oysa uzun süredir aynı işyerinde çalışan kişiler belli bir süre sonra sürekli benzer şeylere maruz kaldıkları için örgütün bu olumsuz özellikleri hususunda duyarsızlaşabilir ve bu duruma alışabilir. Bu sebeple daha yüksek kıdeme sahip olan çalışanlar sinik davranışlarda bulunmayı bırakabilirler (Tınaztepe, 2012: 60).

Bunlara ek olarak alan yazında örgütsel sinizme etki eden birtakım farklı kişisel durumların da olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, değerlerin bireysel ve örgütsel hayatı etkileyen, alınan kararların, sergilenen davranışların, örgütsel ilişkilerin, örgüt ve çevre ilişkilerinin ve daha pek çok konunun belirleyicisi olduğunu göz önüne aldığımızda, örgütsel sinizm gibi bir tutumun oluşumunda da etkili olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Buna göre değerler bireyin örgüt içinde veya dışında sahip olacağı tutumları ve sergileyeceği davranışları belirlemektedir. Naus ve arkadaşları

(2007), araştırmalarında bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında bir uyumsuzluk olması halinde bu durumun örgütsel sinizme sebep olacağını belirtmiştir. Bahsedilen bu uyumsuzluk örgütsel sinizmin güçlü bir öncülüdür (Torun, 2016: 73).

2.2.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sinizm ile ilgili literatür incelendiğinde, çok sayıda farklı örgüt içi unsurun örgütsel sinizme yol açtığı görülmektedir. Değişim çabalarının yanlış yönetilmesi, aşırı stres ve rol yükü, beklentilerin yerine getirilmemesi, sosyal desteğin yetersiz olması, birey ile örgütün amaçlarının birbiriyle uyumlu olmaması, amaç çatışmaları, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri gibi unsurlar çalışanların örgütlerine ilişkin sinik tutumlar geliştirmesine sebep olmaktadır (Reichers vd., 1997: 59).

Özellikle yüksek yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve eli kulağında olan işten çıkarmalar işyerinde sinizmin kilit yordayıcıları olarak görülmektedir (Andersson ve Bateman: 1997: 449). Andersson ve Bateman'a (1997: 452) göre, zayıf örgütsel performans, çalışanların örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirmesinde etkili olmakta, bireyler, örgüte ve liderlerine karşı aşağılayıcı bir tavır takınmakta ve olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler.

Örgütlerde var olan uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğunun fazla olması, etkili olmayan liderlik ve yönetim, işyerindeki yeni düzen, organizasyonda devam eden küçülmeler ve kademelerde azaltılmaya gidilmesi gibi çeşitli faktörler, örgütsel sinizmin oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Bu ve benzeri deneyimler neticesinde bireyin örgüt içinde beklentileri yerine getirilmemekte, gelişimi ve kişisel tatmini için gerekli olan ihtiyaçlar karşılanmamaktadır. Bu yaşanan durumlar ise bireyin derin bir hayal kırıklığı ve hüsrana yaşamasına sebep olmaktadır (Naus, 2007: 27).

James (2005: 1), araştırmasında örgütsel sinizm tutumunun oluşmasında etkili olan en önemli faktörlerin örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri ve algılanan örgütsel destek olduğunu belirtmiştir. Bunlara ek olarak örgüt içinde gerçekteşen işten çıkarmalar, işgücü azaltma, örgütsel performans ve yüksek yönetici ücretleri gibi faktörler de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (James, 2005: 32).

Dhar (2009: 159) ise araştırmasında örgütsel sinizmin oluşmasında örgüt içindeki düşük liderlik, örgütsel politikalar, belirleyici kültür, faydaların erişilebilirliği ve karşılanmamış beklentiler gibi unsurların kilit rol oynadığını belirtmektedir.

Bugüne dek örgütsel sinizm ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin oluşmasında, psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, örgüt tarafından vaat edilen ancak yerine getirilmeyen sözlerin varlığı, dürüstlükten ödün verilmesi uğruna örgütün, yönetimin ve liderlerin güç oyunları ve kendi çıkarlarına hizmet eden davranışları, bireyin örgüt tarafından göz ardı edildiğini hissetmeye başlaması, bireyin saygı ve itibar görmediğini hissetmesi, çalışmanın anlamını yitirmesi, karar verme süreçlerine katılım eksikliği, bireyin yönetim tarafından gerekli desteği görmemesi, lider-üye etkileşiminin yeterli kalitede olmayışı, ücret, değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, yönetim tarzı, aşırı iş yükü, adaletsizlik algıları, terfilerdeki yetersizlik, yüksek yönetici ücretleri, üstlere güvensizlik, yeniden yapılanmalar, küçülme ve işten çıkarmalar gibi günlük işyeri olay ve uygulamaları etkili olmaktadır (Dhar, 2009: 165).

Brandes ve arkadaşları (2007) tarafından küçülmeler ve işten çıkarmalar örgütsel sinizme yol açan unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Yeniden yapılanma, örgütün yeniden düzenlenmesi, şirket birleşmeleri gibi uygulamalar maliyetlerin azaltılmasını gerektirdiğinden bu gibi durumlarda örgütler ölçeklerini küçültmektedirler. Örgütlerde farklı nedenler sebebiyle gerçekleşen işten çıkarmalar çalışanların motivasyonlarını düşürmekte, oluşan güvensizlik ortamında bireyler örgütlerine karşı negatif tutumlar geliştirmektedir (Torun, 2016: 75). Ayrıca rol belirsizliği, rol karmaşası ve aşırı iş yükü gibi rol ve iş karakteristiklerinin de örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (James, 2005: 32).

Örgütsel sinizme yol açabilecek bir diğer faktör de kurumda kayırmacı davranışların görülmesidir. Birey çalıştığı örgütte kayırmacı davranışların olduğunu algıladığında, örgüte yönelik olumsuz inançlar beslemeye başlar ve bu durum zaman içinde davranışlarına da yansır. Karademir'in (2016: 76) çalışmasında kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanın örgüt yönetimine ilişkin kayırmacılık algısı arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi de artacaktır. Bu kapsamda, kayırmacılığın örgütsel sinizmi etkilediği düşünülmektedir.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında literatürde örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olan çok sayıda unsurun bulunduğunu görmekteyiz. Ancak yapılan çalışmalarda

genellikle üzerinde durulan ve daha fazla genellenebilen örgütsel nedenlerin başında, Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Adalet, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Politika unsurlarının olduğu görülmektedir. Aşağıda detaylı bir şekilde sırasıyla bu dört unsur ele alınacaktır.

2.2.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Literatürde örgütsel sinizmin nedenlerine yönelik yazının önemle dikkat çektiği bir diğer örgütsel neden ise psikolojik sözleşme ihlalleridir. Birçok araştırmacı psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısının örgütsel sinizme sebep olduğu yönünde fikir birliği sağlamıştır (Abraham, 2000; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Tükeltürk vd., 2009).

Psikolojik sözleşme ile ilgili tanımlara bakıldığında; Levinson ve arkadaşları (1962), psikolojik sözleşmenin tanımını "işçi ve organizasyon arasında karşılıklı beklentilerin tamamından oluşan yazılı olmayan sözleşmeler" şeklinde yapmıştır (Levinson vd.'den aktaran: Özgen ve Özgen, 2010: 2). Kotter (1973: 92) ise, psikolojik sözleşmeyi "birey ve bireyin örgütü arasında olan sözle ifade edilmeyen, kapalı, her bir tarafın birbirine vermeyi ve birbirinden almayı umduklarını nitelendiren psikolojik yönü bulunan örtük bir anlaşma" olarak tanımlamıştır. Son olarak Rousseau (1989: 122) ise, psikolojik sözleşmeler için "birey ve örgüt arasında olan, karşılıklı yükümlülükler içeren bireysel inançlar" tanımını kullanmıştır. Yapılan tüm bu tanımların ışığında, psikolojik sözleşmeyi, çalışan ve örgütü arasında karşılıklılık temeline dayanan dinamik, yazılı olmayan bir takım beklentiler olarak tanımlamak mümkündür (Özgen ve Özgen, 2010: 2).

Bir birey, bir örgüte katıldığı zaman ilerleme olanakları, maaş, statü, ofis yeri ve dekoru gibi örgütten elde etmeyi umduğu bir takım beklentileri olmakla beraber bu beklentilerinin yerine getirilmesi karşılığında teknik bilgilerini, zamanını, enerjisini, bağlılığını, iletişim yeteneklerini, sadakatini, yönetsel becerilerini örgüte vermeyi ummaktadır. Aynı zamanda örgüt, organizasyona yeni katılan çalışandan almayı umduklarının (çalışanın örgüte verecekleri ile benzerdir) karşılığında çalışana bir takım beklentiler (çalışanın almayı umdukları ile benzerdir) sunacaktır (Kotter, 1973: 92).

Robinson ve Rousseau'ya (1994) göre, psikolojik sözleşme ihlali, bireylerin psikolojik sözleşmelerinin içeriğini oluşturan bir ya da daha fazla sorumluluğun örgüt tarafından yerine getirilmemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme

ihlalleri, daha çok çalışanlara örgüt tarafından vaatlerde bulunulup, bunların yerine getirilmediği ücret, terfi, gelişim ve eğitim gibi alanlarda ortaya çıkmakta olup, bireyin içinde bulunduğu örgütte haksızlık, adaletsizlik ve güvensiz bir ortam olduğuna dair algılar geliştirmesine sebep olmaktadır (Mimaroğlu, 2008: 66; Torun, 2016: 77).

Psikolojik sözleşme ihlali, karşılıklı olarak verilen vaatler neticesinde ne elde edildiğine yönelik yapılan bilişsel ve zihinsel bir muhakemede, taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi halinde ortaya çıkmaktadır. Eşitlik algısının önem arz ettiği bu durumda çalışan önce örgüt tarafından kendisine vaat edilenler karşılığında ne elde ettiğine bakmakta, daha sonra örgüte vaat ettikleriyle sunduklarını karşılaştırmaktadır. Eğer örgüt tarafından kendisine sunulan faydaların, örgüt tarafından söz verilen faydalara oranı; çalışan tarafından sunulan katkıların, çalışan tarafından söz verilen katkılara oranından az ise çalışan sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedir (Akar, 2010: 45).

Psikolojik sözleşme ihlali, işlemsel ve etkileşimsel boyutları içeren bu süreçte adaletsizlik algısı ile beraber, çalışanın işe yönelik olarak olağandışı tavırlar geliştirmesine ve örgüte ilişkin olumsuz tutumlar beslemesine yol açmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm ile ilişkili bir kavram olmakla beraber, örgütsel sinizmin bir belirleyicisi ve bireyin örgütsel sinizm davranışına yönelik duygusal bir tepkidir (Andersson, 1996: 1405; Cartwright ve Holmes, 2006: 200; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 639; Kalağan, 2009: 75).

Rousseau'ya göre (1989: 124) psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın kuruma ilk katıldığında geliştirdiği güven ve inancın sarsılmasına yol açar ve bu durum örgüte yönelik negatif duygu ve tutumları beraberinde getirir. Çalışanlar psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algıladığında, başka bir ifade ile örgütten bekledikleri ile örgütün kendilerine sundukları arasında derin bir fark olduğunu düşündükleri zaman bu duruma öfkelenebilir, hayal kırıklığına uğrayabilir ya da kayıtsız kalmayı tercih edebilirler. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısı çalışanda öfke, hırs, kızgınlık ve intikam gibi iş yaşamını negatif yönde etkileyecek duyguların oluşmasına yol açabilmektedir (Üçok ve Torun, 2014: 235).

Çalışanın örgüt ile arasındaki karşılıklı beklentilerin, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturduğunu göz önüne aldığımızda; çalışanın örgütünden beklediklerini alamaması veya örgüt tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşünmesi halinde, çalışanda hayal kırıklığı oluşmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247). Bu durum çalışanda

sinizm tutumunun oluşmasına yol açmaktadır. Böylesi bir durumda çalışan sinizmle beraber yönetime kızgınlık ve öfke besler, yapmakta olduğu işi sahiplenmez ve işinden uzaklaşır. Hayatını sürdürmek için mecburen o işi yapmak durumunda kalmaktadır (Sur, 2010: 19).

Pugh ve arkadaşlarına göre (2003: 203-204), psikolojik sözleşme ihlali, gelecekte gerçekleşecek durumların olumsuz sonuçlar yaratacağı üzerine odaklanan, endişe ve sıkıntıyı tetikleyen negatif duygusal bir deneyimdir. Çalışanın bir önceki işverenin psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesi, gelecekteki işverene yönelik sinizm ile ilgili olacaktır. Bu bakımdan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, yeni istihdam ilişkileri ile alakalı beklentileri ve inançları etkileyebilmektedir. Bu sebeple psikolojik sözleşme ihlali bireyin endişe düzeyi ve yeni bir örgüte güvenmesi arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğinden çalışan yeni bir örgütte bir pozisyona yerleşme hususunda kendini savunmasız hissedecek ve daha az istekli olacaktır.

Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların literatür taraması sonucunda, Abraham'ın (2000: 271-272), telekomünikasyon, eğlence, yiyecek ve tekstil sektörlerinde çalışan 69 müşteri hizmetleri temsilcisi üzerinde uyguladığı araştırmasında, psikolojik sözleşme ihlalinin, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi ve örgütsel sinizme neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Johnson ve O'Leary-Kelly (2003: 637), toplamda 103 banka çalışanı üzerinde uyguladığı araştırmasında psikolojik sözleşme ihlallerinin, iş tutumları üzerinde negatif yönlü bir değişime yol açarak, örgütsel sinizm eğiliminin görülmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Tükeltürk ve arkadaşları (2009) ise, otel işletmeleri çalışanları üzerinde uyguladıkları araştırmalarında psikolojik kontrat ihlalleri algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre psikolojik sözleşmelerinde ihlal algılayan bireyler, daha fazla sinik tutumlar göstermektedirler (Tükeltürk ve arkadaşları, 2009: 691).

2.2.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel sinizm ile ilgili alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmi etkileyen bir diğer önemli unsurun da örgütsel adalet olduğu görülmektedir. Çalışanlardaki adaletsizlik algısı, sinik tutumların oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda, çalışanların örgütlerine yönelik adaletsizlik algıları arttıkça, örgütsel sinizm tutumlarının yükseldiği belirlenmiştir (Altınöz vd., 2011: 29; Bommer vd.,

2005: 746; Efeoğlu ve İplik, 2011: 356; FitzGerald, 2002: 26; James, 2005: 97; Köybaşı vd., 2017: 10; Kutanis ve Çetinel, 2009: 194; Tokgöz, 2011: 378).

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlara ilişkin almış olduğu karar ve yapılan uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifade ile organizasyon içinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl uygulanacağı, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlar ile nasıl paylaşıldığının, çalışan bireylerce algılanma şekli örgütsel adalet olarak açıklanabilir (İçerli, 2009: 43).

Örgütsel adalet, üç adalet türünden oluşmaktadır. Bunlar; sonuçların ne kadar adil olduğu ile ilgili bireyin algılamalarını içeren dağıtım adaleti; bu sonuçlara neden olan prosedürlerin veya bir başka ifade ile işlemlerin ve karar alma süreçlerinin adilliği ile ilgili algılamaları içeren prosedür adaleti ve örgütte kişiler arası etkileşimin neticesinde oluşan etkileşim adaletidir (Söyük, 2007: 2).

Dağıtım adaleti, Adams'ın (1965) eşitlik teorisinden yola çıkılarak geliştirilmiştir (Ünler, 2015: 4). Dağıtım adaleti çalışanların örgüt içerisinde elde etmiş oldukları sonuçların adillığının algılanmasını ifade etmektedir. Örgüt bağlamında dağıtım adaleti, görevler, maaşlar, fırsatlar, hizmetler, cezalar/ödülleri, ücretler, statüler ve terfiler gibi her türlü kazanımın bireyler arasındaki paylaşımını ve çalışanların bu kazanımların/sonuçların ne kadar adil olduğuna ilişkin algılamalarını belirtmektedir (Yalçınkaya, 2013: 5). Dağıtım adaletinin odak noktasında çalışanların elde ettikleri sonuçların yer alması sebebiyle örgütsel adaletin bu türünün bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileriyle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Söyük, 2007: 9). Buna göre çalışanlar işleri için sarf ettikleri katkı ve kazançlar (eğitim, tecrübe, emek, işin zorluğu vb.) bunlar karşılığında elde etmiş oldukları sonuçlar ile (maaş, terfi, vb.) karşılaştırmaktadırlar. Bireyin yaptığı bu karşılaştırma neticesinde girdiler ile sonuçlar arasında bir eşitsizlik durumu algılaması halinde çalışan, örgütten aldığı ödüllerin adil olmadığını düşünür (Kalağan, 2009: 71). Ortaya çıkan eşitsizlik algısı, çalışanlarda gerilime yol açmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar, örgüt içerisinde göstermiş oldukları çabayı azaltarak eşitliği yeniden oluşturmaya çalışmaktadırlar (İçerli, 2010: 64). Bu durum kişiyi öfke, mutsuzluk, gurursuzluk veya kendini suçlu hissetme gibi duygulara sürükleyebilmektedir (Söyük, 2007: 9). Dağıtımsal adalet algısı çalışanı duygusal açıdan etkilemektedir. Bu bakımdan dağıtım adaleti ile örgütsel sinizmin duygusal boyutu arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 350).

Yalçinkaya, örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerinde etkili olup olmadığına açıklık getirmeyi hedeflediği ve 124 kabin memuru üzerinde uyguladığı araştırmasında, dağıtım adaleti ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere tüm alt boyutlarıyla negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğunu belirtmiştir. Araştırma sonucunda özellikle örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu ile dağıtım adaleti arasındaki negatif yönlü ilişkinin, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkiye göre daha kuvvetli olduğu belirlenmiştir (Yalçinkaya, 2013: 101).

İşlemsel adalet; “kaynak ve kazançların dağılımına ilişkin kararların hakkaniyeti ile ilgili algı” şeklinde tanımlanmaktadır (Ünler, 2015: 5). İşlemsel adalet, fazla veya eksik ödemedi kaçınma, kararlara katılım, bilgilendirme vb. örgüt ile ilgili işlemlerin çalışanlar arasında eşit olarak uygulanmasını ifade etmektedir (Söyük, 2007: 11). İşlemsel adalet, örgüt içindeki bireylerin elde etmiş olduğu kazanımlara/sonuçlara neden olan süreçlerin (metod, yöntem, teknik vb.) algılanan adaleti olarak ifade edilmektedir. Karar vericilerin işlemleri ile ilgili olan işlemsel adalet, mümkün olduğunca objektif ve doğru bilgi ile hareket etme, hatta gerektiği takdirde alınan kararları yeniden gözden geçirebilme ve değiştirebilme erdemidir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 347). İşlemsel adaletle göre çalışanlar, bulundukları örgüt ile ilgili adalet algılarını oluştururken, yalnızca elde ettikleri kazanımlarla/sonuçlarla değil, bu kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adil olmasına da önem vermektedirler (Kılıçaslan, 2010: 57). İşlemsel adaletin iki önemli odak noktası bulunmaktadır. Bunlardan ilki çalışanların söz hakkı veya bir başka ifade ile karar alma sürecine katkı sağlama derecesidir. Eğer çalışanlar karar alma süreçleri üzerinde söz sahibi olduklarını algılasa, yapılan işlemlerin adil olduğunu düşünürler. İşlemsel adaletin bir diğer odak noktası ise, kurum içinde objektif karar alma sürecinin varlığı, yöneticilere güvenilmesi, saygı, iyi niyet ve yardımlaşma fikrine dayalı ilişkiler sisteminin bulunmasıdır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 347). Ancak işlemsel adaletin garanti altına alınmadığı bir organizasyonda kuruma ve otoriteye ilişkin negatif tutum ve davranışlar artış gösterecektir (Karaeminoğulları, 2006: 19). İşlemsel adaletin bağlılık ve olumsuzlukla da ilişkili olduğunu göz önüne aldığımızda, örgütsel sinizm ile de bağlantılı olduğunu söyleyebiliriz. Bunun nedeni ise çalışanda adaletsizlik ve eşitsizlik algısının olduğu durumlarda çalışanların daha şüpheli olacakları varsayımıdır (Mimaroğlu, 2008: 83).

Efeoğlu ve İplik (2011: 356) örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik, tıbbi mümessil olarak görev yapan çalışanlar üzerinde

uyguladıkları araştırmalarında çalışanların rgtsel adalet algıları ile rgtsel sinizm tutumları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre çalışanların rgtsel adaletle ilişkin olumsuz yöndeki algıları arttıkça, rgtsel sinizm düzeyleri yükselmektedir. Araştırmaya göre, işlemsel adaletin en fazla çalışanların örgüte ilişkin kmsemi, aşağılama, kızgınlık, hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri kapsayan rgtsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Etkileşim adaleti; organizasyonel uygulamaların insani tarafıyla ilişkilidir. Etkileşim adaleti, prosedürleri uygulamak ile sorumlu olan kişilerin, karşı tarafa sergiledikleri tutum ve davranışlar ile ilişkili olduğundan işlemsel adaletle bağlı ek bir boyut olarak geliştirilmiştir (Söyük, 2007: 13). Başka bir ifade ile “yöneticilerin dağıtım kararlarının alınmasına yönelik prosedürleri, çalışanlara ne derece saygılı ve dürüst bir biçimde açıkladığı” şeklinde tanımlanabilir (İçerli, 2009: 74). Cropanzano ve arkadaşları (2002) ile Masterson ve diğerlerine (2000) göre; etkileşimsel adalet, çalışanlar ile onların yöneticileri arasındaki iletişimdeki adalet algısı ile ilişkilidir. Bir örgütte çalışan bireyler, yöneticilerinin kendileri ile tıpkı diğer çalışanlar ile olduğu şekilde iletişim kurmasını bekler. Çalışanlar kurulan bu iletişimde adalet aramaktadır. Eğer yöneticiler ya da kaynak dağıtıcılar kimi çalışanlara saygılı kimi çalışanlara ise saygısız şekilde davranıyorsa bu kişiler çalışanlar tarafından adil algılanmazlar. Algılanan etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine ilişkin olumsuz tepki vermelerine sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Yukarıdaki bilgilerden de görüleceği üzere örgütsel adalet algılamayla ilgilidir. Bireyin algısal yorumları zaman içerisinde tutuma dönüşmektedir. Tutumların ise bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğunu göz önüne aldığımızda, örgütsel adaletin bireylerin davranışları üzerinde etkili olan bir unsur olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 182). Çalışanların rgtleri ilgili adaletsizlik algılaması, onların örgüt içerisinde negatif tutum ve davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır (Söyük, 2007: 25). Çünkü alışan alınan kararların ve yapılan uygulamaların adil olmadığını algıladığında, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı azalmakta, performansı düşmekte ve örgütsel sinizm tutumları artmaktadır (Kılıçaslan, 2010: 17).

Literatürde rgtsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında; James (2005) araştırmasında çalışanların adalet algılarının örgütsel sinizmin öncüllerinden biri olduğunu tespit etmiş, bireylerin

örgütsel adalet algıları ile sinizm tutumları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur. FitzGerald (2002: 39) ise içinde bulunduğu örgüte yönelik yüksek düzeyde adaletsizlik algısına sahip olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin de daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bernerth ve arkadaşları ise çalışmalarında dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Bernerth, 2007: 219). Benzer şekilde Kutanis ve Çetinel, araştırmalarında örgüte ilişkin adaletsizlik algısına sahip olan çalışanların, bulundukları kuruma karşı daha fazla sinik tutum sergilediklerini tespit etmişlerdir (Kutanis ve Çetinel, 2010: 94).

2.2.2.3. Lider - Üye Etkileşimi

Örgütsel sinizmin oluşmasına yol açan unsurlardan bir diğeri de lider-üye etkileşimidir. Çalışanların yöneticileri ile bekledikleri kalitede bir etkileşim kuramaması, sinik tutumlar geliştirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda, lider-üye etkileşiminin düşük düzeyde olması durumunun çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yükselmesine yol açtığı belirtilmiştir (Çetin ve Kaptangil, 2016: 1782; Davis ve Gardner, 2004; Gültekin, 2014: 81; Kanbur ve Kanbur, 2015: 211; Mumcu, 2018: 186).

Liderlik çevreden izole edilmiş bir şekilde ortaya çıkmaz, liderlik başkalarını da içermekte ve bunun bağlamından şekillenmektedir. Liderliği anlamak için takipçiliği de anlamak önemlidir. Temellerini “Lider-Üye Etkileşimi Teorisi”nden alan lider-üye etkileşimi, lider ve astları arasındaki ikili etkileşimlere odaklanmaktadır. Buna göre lider ile liderin her bir astı arasında farklı bir bağ bulunmakta olup, liderlerin astları ile aynı seviyede etkileşime sahip olmadığı ifade edilmektedir. Etkileşimin yüksek seviyede olması halinde lider ve üyeler arasında karşılıklı güven, destek ve saygıya dayalı ilişkiler oluşmaktadır. Ancak etkileşimin düşük olması halinde ise lider ile üyeler arasında kontrol odaklı, yalnızca görev tanımlarında yazan görevlerin yerine getirildiği zorunlu bir uyumu vurgulayan daha az kişisel ilişkiler gelişmektedir. Lider-üye etkileşimi düşük düzeyde olduğunda çalışan kabul görmediğini düşünmekte ve kendisine değer verilmediğini hissetmektedir (Kanbur vd., 2015: 195).

Brandes ve arkadaşları (2006), liderleri tarafından kendilerine yeterli kaynağın sağlanmayacağına yönelik inanca sahip çalışanların sinik olma eğilimlerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Çalışanların liderleri tarafından yeteri

kadar desteklenmemesi, çalışanların amaçlarının, değerlerinin ihmal edilmesi, ihtiyaçlarının gözetilmemesi, lidere ve örgüte ilişkin kırgınlık hissinin yaşanmasına neden olmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014: 122).

Andersson ve Bateman (1997) sinik tutuma sahip çalışanların liderlerinin güdülerine güvenmediklerini belirtmiştir. Başka bir ifade ile liderlerinin iş yapmaya veya problemleri çözmeye isteksiz olduğunu düşünen çalışanlar sinik tutum geliştirme eğilimine sahiptirler (Gültekin vd., 2014: 482).

Çalışanlar bulunduğu kurumda deneyimlediği durumları ihlal olarak algılaması halinde olumsuz tutumlarını kurumun tüm uygulamalarına ve politikalarına yöneltmektedirler. Yine benzer şekilde çalışanlar kurum içinde etkileşimsel adaletin düşük düzeyde olduğuna inandıklarında olumsuz tutumlarını yalnızca kuruma değil yöneticilerine de yönelteceklerdir. Bu durum, çalışanların yöneticileri ile olan etkileşimlerine değer verdiklerini ancak bu etkileşimde arzu ettikleri kaliteyi bulamaması durumunda bu hayal kırıklığını davranışları ile sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Gültekin, 2014: 29-30).

Davis ve Gardner (2004) doğruluk, dürüstlük, hakkaniyet ve içtenlik gibi ilkelerin göz ardı edildiği ve bu ilkelerden uzaklaşan davranışların sergilendiği örgütlerde lider-üye etkileşiminin düşük düzeylerde gerçekleştiğini ve bu durumun da çalışanın örgüte ilişkin sinik tutumlar geliştirmesine sebep olduğunu belirtmişlerdir (Mumcu, 2018: 110). Çalışanların liderleri ile kurdukları ilişkinin kalitesine yönelik algıları onların örgüte karşı tutumu ile yakından ilgilidir. Bu ilişkinin beklediği seviyede gerçekleşmediğini düşünen birey, uğradığı hayal kırıklığı neticesinde örgüte ilişkin çeşitli negatif tutumlar geliştirmektedir (Gültekin, 2014: 80).

Gültekin (2014: 81) psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü tespit etme amacıyla 209 akademik ve idari personel üzerinde uyguladığı araştırmasında, psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği algısı, lider-üye etkileşimini olumsuz etkilemekte, bu sebeple de çalışanlarda sinik tutumlar gelişmektedir.

Çalışanların örgütleri tarafından verilen vaatlerin yerine getirilmediğini görmesi, sinik tutumlar geliştirmelerinde etkili olmaktadır. Çalışanların sinik tutum geliştirme eğiliminde olmaları yöneticileri ile aralarındaki ilişkilerinin kalitesine yönelik algılarına dayanmaktadır. Bu durumu deneyimleyen çalışanlar yöneticileri ile arzu ettikleri kalitede bir iletişim yakalayamadıklarını düşünmekte ve bu düşünce ile de

örgüte yönelik beslediği tutumlar git gide daha da olumsuz bir hale dönüşmektedir (Mumcu, 2018: 110).s

Kanbur ve Kanbur'un (2015: 211) kamu kurum ve kuruluşlarına bağlı olarak çalışan toplamda 219 katılımcı üzerinde uyguladığı araştırmasında, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Bu ilişkide algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü üstleneceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin ve Kaptangil (2016: 1782-1783) ise araştırmalarında lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere her üç boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Lider-üye etkileşiminin bilişsel ve duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuşken, davranışsal sinizm üzerinde kısmi düzeyde bir etkisinin olduğu görülmüştür

Mumcu'nun toplamda 645 banka personeli üzerinde uyguladığı araştırmasında ise lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer araştırmalardan farklı olarak bu çalışmada lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile lider ile üye arasında sağlanan etkileşimin çalışanın kurum dışındaki bireyler ile kurumun uygulamalarını, politikalarını ve kurumun genel işleyişi konusundaki eleştirel söylem ve davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Mumcu, 2018: 186).

2.2.2.4. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, çalışanların kişisel çıkarlarını muhafaza etmek ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel politika, karar verme sürecini güç kullanarak belirli bir kişi veya grubun menfaatleri doğrultusunda yönlendirme olarak açıklanmaktadır (Ayhan ve Gürbüz, 2014: 79).

Örgütsel politika kavramını organizasyon tarafından kabul edilmeyecek sonuçları elde edebilmek için ya da organizasyon tarafından uygun görülmeyecek sonuçları organizasyonca ve diğer çalışanlarca onaylanmayan araçlar ile elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi ve kullanılması olarak da ifade edebiliriz.

Bireylerin çalıştıkları örgüt ortamlarının politik olduğunu algılamaları beraberinde birtakım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örneğin; yükselme beklentisi içinde olan ve bunu hak ettiğini düşünen bir çalışan, hak etmediğine inandığı başka bir çalışanın yükseldiğini gördüğünde, yönetici veya örgütün bir takım politik kararlar alması neticesinde bu sonucun oluştuğunu düşünecektir. Yaşadığı bu durum bireyin örgüte ve yöneticilere karşı öfke duymasına, güven ve adalet duygularının zedelenmesine ve derin bir hayal kırıklığı yaşamasına sebep olacaktır. Bunun sonucunda da birey örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirecektir (Eryılmaz ve Gülova, 2017: 160).

Örgütlerde çalışanlar hainlik, sabotaj, sorumlu olmadıkları şeylerde takdir toplamak gibi bazı davranışlar sergileyerek şahsi çıkara dayalı davranışlarda bulunmaktadır. Örgütsel politika menfaatçilik, negatif hisler, endişe ve güvensizlik gibi kavramlardan etkilenmektedir. Buradan hareketle örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür (James, 2005: 35-36).

Hem örgütsel politika algısı hem de örgütsel sinizm, kişisel menfaat, dürüstlük ve hakkaniyetten yoksun olma kavramlarının temeline dayanmaktadır. Her iki kavram da bireylerin bulundukları örgütteki diğer bireylerin isteklerine dair sorgulama içinde olması bakımından benzerdir. Ancak bu iki kavramın arasında bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Politik algılar, çalışanın politik davranışlarına yönelik öznel duygular olarak tanımlanırken; sinizm, işe ilişkin belirli bir tutum olarak belirtilmektedir (James, 2005: 10-11; Kalağan, 2009: 73).

Örgütsel politika algısı, düşük düzeyde güven ve grup içi yardımlaşmanın azalması ile ilişkilendirilir. Genellikle politik davranışları yansıtan idare etme ve art niyetli davranışların, küçük düşürücü olduğu ve örgütlerdeki güvenin oluşmasını engellediği belirtilmektedir. Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel politikanın örgütteki bireyler arası güveni sarstığı ve örgütteki kişisel yatırımları zedelediği iddiasını ortaya konulmaktadır. Politik algılayışın, dürüstlük algısını olumsuz etkilediğine ve hor görme, acı gibi olumsuz duygulara sebebiyet verdiğine inanılmaktadır (James, 2005: 36; Kalağan, 2009: 74). Bir örgütte doğruluk, hakkaniyet, samimiyet yerine kişisel menfaatlara hizmet eden davranışların içinde yer aldığı politikaların benimsenmesi, örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Yüksel, 2015: 28-29).

2.2.3. Çevresel Nedenler

Küreselleşme, yoğun rekabet ortamı, değişim hızının artması, belirsizlikler, teknolojiye günden güne artan yenilikler örgütleri etkilerken; işletme birleşmeleri ve satın almalar, işletmelerin yeniden yapılanma girişimleri, küçülme, kademelerin azaltılması uygulamaları, artan iyileştirme ve geliştirme projeleri de organizasyon içerisindeki çalışanları derinden etkilemektedir (Yılmaz ve Tokgöz, 2008: 283-301).

Modern iş çevresinin türbülansı çoğu işletmenin işlerini yeniden tanımlamak için değişim çabalarına ve başarı odaklı programlara girişmelerine sebep olmuştur. Kalite önderliği, değişim mühendisliği ve takım çalışması coşkuyla ve hızlıca uygulanmakta ve başarısızlık sonucunda bir yenisi başlatılmaktadır (Abraham, 2000: 272; Reichers vd., 1997; Torun, 2016: 81).

Örgütler verimliliklerini, etkinliklerini, karlılıklarını ve rekabet güçlerini artırma amacıyla insan kaynağına daha fazla önem ve değer vermeleri gerektiğini anlamış olmalarına rağmen çalışma hayatının giderek dinamik, karmaşık ve baskıcı bir hal alması çalışanlarda örgütlerine yönelik sinik tutumların oluşmasına sebep olmuştur (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 182).

Naus (2007: 5) çalışmasında örgütsel sinizmi, “iş çevresindeki problemleri olaylara ve şartlara karşı örgütte çalışan bireylerin kendilerini savunmalarının karşılığı” olarak tanımlamıştır. Araştırmacıya göre birey, çevresel faktörlere bağlı olarak gelişen sorunlu olaylar ve koşullar karşısında kendini koruma amacıyla sinik tutumlar geliştirmektedir.

Dean sinizmin öncülleri üzerinde durmuş ve örgüt, alt birimler ve bireyler bazında sinizme yol açabilecek unsurları belirlemiştir. Karmaşık ve hızlı bir değişimin yaşandığı çevrelerde etkinlik gösteren örgütler, istikrarlı ve basit çevrelerde etkinlik gösteren örgütlere kıyasla daha fazla siniktirler. Karmaşık bir çevrede çalışan yöneticiler taktiksel ve stratejik yanılgılar yapmaya daha yatkın olup, örgütün üyeleri de örgütü yönetme ile ilgili olarak yöneticilerinin yeteneklerini sorgulama eğilimine sahiptirler. Ayrıca hızlı bir değişimin yaşandığı çevrelerde, yöneticiler taktiklerini ve politikalarını sıklıkla değiştirme ihtiyacı hissederler. Bu durumun yaratacağı belirsizlikler ve yanılgılar bireylerin beklentileri ile gerçeklikler arasında uyumsuzluk doğmasına sebep olacaktır. İkinci olarak örgütün dışındaki varlıklara yüksek derecede bağımlı olan örgütler yüksek düzeyde sinizm ile karakterize edilecektir. Bu durumda örgütler, kurum dışındaki güçlerin istekleri doğrultusunda karar vermek durumunda kalabilir ya da yönetimin çalışanlara vaat

ettiği sözlere bakmaksızın kendi isteklerini yapmak zorunda bırakılabilir. İki unsur da sinizmin oluşmasına yol açabilecektir. Son olarak üst kademe yöneticiler örgüt içinden seçilmek yerine, örgüt dışından işe alındığında örgütler daha fazla sinik tutum göstermeye başlayacaktır. Çünkü bunun gibi yöneticiler paylaşmadıkları bir örgüt kültüründen türedikleri için uzun süredir organizasyonda olan örgüt çalışanlarının beklentilerini anlamayacak ve hatta belki de bu beklentilerinin farkına bile varmayacaktır (Dean, 1995).

Berman, algılanan örgütsel sinizmin büyük ölçüde ekonomik ve sosyal koşullardan etkilendiğini öne sürerek çevresel faktörlere dikkat çekmiştir. Berman'ın çalışmasında iyi eğitilmiş bireylerin olduğu, ekonomik büyüme oranı ortalamanın üzerinde olan şehirlerin hükümete karşı daha az sinik tutumlara sahip olduğu görülmektedir. Fakirliğin hakim olduğu şehirler hükümet ile ilgili daha sinik tutumlar geliştirmekte, suç oranlarının daha düşük olduğu şehirler ise daha az toplumsal sinizm yaşamaktadır. Medya ve yönetim ile sinik tecrübeler yaşayan bireylerin olduğu şehirlerin sosyal sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu çalışma, toplam nüfusun üçte birinin yani 50.000 kişiden fazlasının tutkulu sinik tutumlara sahip olduğunu göstermektedir (Berman, 1997: 110-111).

2.3. ÖRGÜTSEL SINİZMİN SONUÇLARI

Sinizm, örgütlerde psikolojik, fizyolojik, davranışsal ve örgütsel olmak üzere ciddi sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu bakımdan çalışma yaşamında örgütsel sinizmin sonuçlarını, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki açıdan incelemek mümkündür.

2.3.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları; psikolojik ve fizyolojik sonuçlar ile davranışsal sonuçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.3.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Örgütlerde çalışanların beklentilerinin yerine getirilememesi, bireyde sinizmin oluşmasına yol açmakta ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçların doğmasına neden olmaktadır. Araştırmalarda bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara sebebiyet

verdiği; depresyon, uykusuzluk, duygusal anlamda tükenme ve derin bir hayal kırıklığı gibi bazı rahatsızlıklara yol açtığı belirtilmektedir (Kalağan, 2009: 79). Costa ve arkadaşlarının (1986: 284) Cook ve Medley'in Düşmanlık Ölçeğinin iki alt ölçeğini tanımlamak için 1002 katılımcıdan gelen cevapların faktör analizlerini yaptığı çalışmalarında, sinizmin psikomatik ve somatik şikayetlere neden olduğunu belirtmektedir.

Örgütler için olduğu kadar kendileri için de işleri kolaylaştıramayan örgütsel siniklerin ilgisizlik, yabancılaşma, çaresizlik, düş kırıklığı yaşadıkları ve daha yüksek duygusal tükenmişlik seviyelerine sahip olduğu belirtilmektedir (Kutanis ve Çetinel, 2010: 189).

Sinizm sonucunda, bireyler kızgınlık, dargınlık, zülüm hisleri ve savunmacı davranışlara daha fazla eğilim göstermektedirler. Ayrıca örgütlerinde sinik tutumlara sahip olan çalışanların bireysel öfke, hiddetlenme, gerilim, hüsrana, endişe, nefret, aşağılama, karamsarlık, umutsuzluk, hayal kırıklığı, uyku bozuklukları, şiddet içerikli davranışlar gibi sinirsel ve duygusal tepkileri de örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları arasında yer almaktadır (Akman, 2013: 36; Kalağan, 2009: 79; Torun, 2016: 84).

Örgütsel sinizm çalışanın ruhsal sağlığının yanı sıra beden sağlığını da olumsuz yönde etkileyerek, bireyde kalp hastalıkları, kalp krizi, çarpıntı ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara yol açmaktadır. Bu açıdan baktığımızda sinizmin erken ölümler ile ilişkisi olup, kişinin yaşam uzunluğunu etkilediğini söylemek mümkündür (Akman, 2013: 37; Smith vd., 1988: 548).

Eaton (2000: 7) çalışmasında sinik düşmanlığın, sosyal destek eksikliğine yol açtığını ve bunun sonucunda da kardiyovasküler hastalıklar (kalp, damar ve kan dolaşımı ile ilgili hastalıklar) riskini arttırdığını öne sürmüştür.

Sinizm çalışanlarda örgütlerine karşı bir takım yıkıcı hislerin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bu bakımdan sinizm, kaybolmuşluk, bıkkınlık, yorgunluk, umutsuzluk, çaresizlik gibi güçlü negatif hislere yol açan tükenmişlik sendromunu da kapsamaktadır (Torun, 2016: 84). Mashlac ve Jackson'a (1981: 99) göre tükenmişlik, bir duygusal çöküntü ve sinizm sendromudur. Araştırmacılara göre tükenmişliği oluşturan faktörlerden biri de sinik düşüncelerdir.

Yapılan araştırmalardan da görüldüğü üzere örgütsel sinizm, bireylerde duygusal sorunların yanı sıra fizyolojik sorunlara da neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın hastalanmasıyla işe devamsızlık yapma, işten ayrılma, performansında düşüş yaşanması gibi örgüt açısından büyük kayıplar oluşturacak sonuçlar da ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009: 80).

2.3.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Örgütsel sinizmin duygusal sonuçlarının yanında davranışsal sonuçları da mevcuttur. Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçları arasında alkol alma, sigara kullanma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlığı olumsuz yönde etkileyen davranışlar yer almaktadır (Kalağan, 2009: 80).

Örgütsel sinizmin bir diğer davranışsal sonucu da bireyin duyarsızlaşmasıdır. Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği kişileri dikkate almaksızın, duygudan yoksun tutum ve davranışlar göstermesi olarak kendini göstermektedir. Bu doğrultuda birey insancılıktan uzaklaşmış, duygusuz, alaycı, aşağılayan, sert, kayıtsız bir tutum içerisine girmektedir. Örgütsel sinikler, hizmet verdikleri kişilere, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma karşı mesafeli, boşvermiş, umursamaz, alaycı ve kinayeli bir tavır takınmakta ve bu davranışları nedeniyle herhangi bir rahatsızlık hissetmemektedirler (Akman, 2013: 36).

Mishra ve Spreitzer, sinik çalışanların “yönetime meydan okuma”, “şiddetle eleştirme”, “yerden yere vurma” ve hatta en uç noktada vandalizm, misilleme, oç alma ya da sabotaj eylemlerine başvurduğunu belirtmektedir (Mishra ve Spreitzer, 1998: 571).

2.3.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin örgütler açısından da birçok olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalara göre örgütler için olduğu kadar kendileri için de işleri kolaylaştıramayan örgütsel siniklerin ilgisizlik, yabancılaşma, çaresizlik, düş kırıklığı yaşadıkları ve daha yüksek duygusal tükenmişlik seviyelerine sahip olduğu belirtilmektedir. Bunun birlikte örgütsel açıdan örgütsel sinizmin yetersiz performans, moral ve motivasyon eksikliği, işe yüksek derecede devamsızlık, işgücü devri ve iş doyumsuzluğu gibi etkileri olduğu da görülmektedir (Kutunis ve Çetinel, 2010: 189). Örgüt içinde ödül ve cezaların dağıtım yetkisi sorumluluğuna sahip kişilere ya da makamlara karşı umutsuzluk, hüsrana, hayal kırıklığı ve güvensizlik (Tokgöz, 2011: 365) ile örgütsel vatandaşlık davranışları, işe bağlılık ve motivasyonda azalma; bireylerarası çatışma, şikayet, devamsızlık ve işgören devrinde artış olması kaçınılmazdır (Tükeltürk, 2009: 690).

Örgütsel sinizm, organizasyonların etkililik ve verimliliklerini azaltıp, maddi ve manevi olarak ciddi düzeyde kayıplara sebep olmaktadır. Bu kapsamda genel olarak

örgütsel sinizmin, iş tatminsizliği, örgüte bağlılığın azalması, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmelerin artması, işten ayrılmaların artması, işten çıkarılmaların artış göstermesi, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesine kadar çok sayıda sonucunun bulunduğu belirtilmektedir (Abraham, 2000: 274; Andersson ve Bateman, 1997: 449; Bommer vd., 2005: 736; Eaton, 2000: 12; James, 2005: 24; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Kalağan, 2009: 80; Naus, 2007: 28; Reichers ve diğerleri, 1997: 48-51; Wanous vd., 1994: 269).

Literatür incelendiğinde, genel olarak örgütsel sinizmin örgütler açısından olumsuz etkileri aşağıdaki şekildedir (Kalağan, 2009: 81):

- ✓ Örgüte olan bağlılığın azalması,
- ✓ İş tatminsizliği,
- ✓ İşgücü devrinin azalması,
- ✓ İşten çıkarılmaların artması,
- ✓ Sabotaj,
- ✓ Hırsızlık,
- ✓ Dolandırıcılık,
- ✓ Örgütsel küçülmelerde artış yaşanması,
- ✓ Kurallara uymama,
- ✓ İtaat etmeme,
- ✓ Örgüte karşı kuşku duymada artış,
- ✓ Örgüte olan güvensizlikte artış,
- ✓ İşe yabancılaşma,
- ✓ Örgütsel performansın düşmesi,
- ✓ İşe devamsızlıkta artış,
- ✓ Duygusal tükenmişlikte artış,
- ✓ Moral ve motivasyon kaybı,
- ✓ Olumsuz tutumlarda artış,
- ✓ Etik olmayan taleplere uyma niyetinin azalması,
- ✓ Örgütü aşağılamada artış,
- ✓ Örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik,
- ✓ Örgütle olan bağın (ilişinin) kesilmesi,
- ✓ Örgütteki lidere karşı güvenilirliğin azalması,

Örgütsel sinizmle ilgili yapılan araştırmalar ve literatür incelendiğinde sinizmin örgütsel sonuçları açısından en çok üzerinde durulan sonuçların, iş tatminsizliği, örgüte olan bağlılığın azalması, örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, tükenmişlik, yabancılaşma, güvensizlik ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması olduğu görülmektedir. Aşağıda sırasıyla her bir sonuçtan bahsedilecektir.

2.3.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da yapılan işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) bireysel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, kişinin normlar, değerler, beklentiler süreçlerinden geçerek işlenen iş ve iş şartlarına yönelik algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Buna istinaden iş tatmini, bireyin iş ve işin kazandırdıklarına yönelik bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal bir tepkidir. İş tatmini genel olarak bireyin bulunduğu iş ortamındaki tecrübelerinin birey üzerinde bıraktığı olumlu bir etki olarak değerlendirilmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 84).

İş tatmini, örgütteki bireylerin işine bağlılığı, işini çekici bulması, etkililiği ve verimliliği için kilit bir unsurdur. İş tatmini, en genel anlamıyla bireyin belirli bir işe ilişkin olumlu duygusal tepkileri biçiminde ifade edilmektedir. İş tatmini doğrudan çalışanın duyguları ve tecrübeleri ile ilgilidir (Toker, 2007: 94). Eğer birey işinden gerekli tatmini sağlıyorsa işine ve bulunduğu iş ortamına karşı olumlu bir tutum geliştirecektir. Ancak çalışanın örgüt ile ilgili beklentilerinin karşılanamaması, hayal kırıklıklarını da beraberinde getirecektir ve bunun sonucunda birey örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirecektir.

İş tatmini ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki tam bu noktada ortaya çıkmaktadır. Çalışanın beklentilerinin yerine getirilememesi durumu ile ortaya çıkan derin hayal kırıklıkları bireyde örgütsel sinizme sebep olacak ve örgütsel sinizmin beraberinde getirdiği endişe, karamsarlık, aldatılmışlık hissi, hüsrana ve öfke bireylerin iş tatminsizliği yaşamalarına yol açacaktır (Torun, 2016: 86).

İş tatmininin bireyin işine karşı geliştirdiği olumsuz tutum ve değerlendirmeleri kapsadığını düşündüğümüzde, bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumlarını ifade eden örgütsel sinizmle arasında önemli bir ilişki olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

İş tatmini ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara baktığımızda, iki değişken arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu

görmekteyiz. Buna göre çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanın örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe, iş tatmini düzeyinde bir azalma olduğu belirlenmiştir (Abraham, 2000: 282; Arslan, 2016: 64; Boyalı, 2011: 101; Eaton, 2000: 12; Gün, 2016: 253; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 638; Kalağan, 2009: 82; Reichers vd., 1997: 52; Wanous vd., 1994: 272).

Abraham (2000: 281-287) araştırmasında örgütsel sinizmin %65 oranında iş tatmini değişkeni tarafından açıklandığını ifade etmiştir. Çalışmanın bir diğer sonucu da örgütsel sinizm türlerinden kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizminin iş tatminini düşürdüğü; buna karşılık toplumsal sinizmin ise iş doyumu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğudur. Abraham, bu durumu toplumsal siniklerin iş ortamındaki şartlara yönelik beklentilerinin daha gerçekçi olabileceği ve bu sayede iş yaşamında karşılaştıkları hayal kırıklıklarından çok fazla etkilenmeme ihtimaliyle açıklamıştır.

Özellikle mesleki sinizm, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizminde arzu edilen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki uyumsuzluk çalışanların yanlış algılama, engellenme ve düş kırıklığı nedeniyle iş tatminsizliği yaşamasına sebep olmaktadır. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan örgütlerin işten ayrılmalar, düşük performans, verimsizlik gibi birçok problem ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir gerçektir (Candan, 2013: 188).

Boyalı (2011: 101), örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla banka ve finans kurumlarında görev yapan banka çalışanları ve yöneticileri üzerinde uyguladığı araştırmasında, iş tatmini ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Buna göre çalışanın örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe çalışanın iş tatmini düzeyi azalmaktadır.

Gün ise, örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında iş tatmini ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna göre çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin artması, iş tatminsizliği yaşamasına sebep olmaktadır (Gün, 2016: 264).

2.3.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile olan etkileşimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri bulunan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Swailes'e göre (2002: 159)

örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine yönelik güçlü bir inanç ve kabul; örgüt adına kayda değer gayret sarf etmeye istekli olma ve son olarak örgütün bir üyesi olarak devam etmek için güçlü bir arzuya sahip olma şeklinde tanımlanmıştır.

Ayrıca örgütsel bağlılık, kişinin içinde bulunduğu örgütün menfaatlerini, kendi menfaatlerinden daha üstün görmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Balsay ve Paksoy, 1999: 7). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, kişinin içinde bulunduğu örgüt ile bütünleşmesi, kendisini o kurumun ayrılmaz bir parçası olarak görmesi, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyip örgüt ile özdeşleşmesi olarak tanımlanabilmektedir (Yüksel, 2015: 33). Buna göre bireyin yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olması, çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimseme, örgütü için ekstra emek harcamaya gönüllü olma ve örgütte kalmaya istekli olma gibi tutum ve davranışlara zemin hazırlamaktadır (Balsay ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir kavram olmakla beraber genel olarak üç hususa yoğunlaşarak açıklanmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Torun, 2016: 88). Duygusal bağlılık, bireyin duygusal olarak çalıştığı kuruma bağlanmasını, kurum ile özdeşleşip, bütünleşmesini ve tamamıyla kendi istek ve tercihiyle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı ise, çalışanların örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları veya örgütte kalmış olmanın kazanımlarını göz önünde bulundurarak kalma kararı vermesi olarak açıklanmaktadır. Son olarak normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmaya ilişkin algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların duydukları görev bilinci ve hissettikleri yükümlülük ile kurumda kalmaları ve zorunlu olarak bir bağlılık geliştirmeleri durumudur (Özutku, 2008: 82).

Stum (1999: 6), bireylerin örgüte olan bağlılıklarını sağlamada ücret, promosyon, prim gibi maddi çıkarlar, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, yönetim politikaları, eğitim ve gelişim olanakları, örgütsel kültür ve liderlik gibi etkenlerin önemli olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan baktığımızda, aynı etkenlerin örgütsel sinizm üzerinde de etkili olabileceği düşünüldüğünde örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olması kaçınılmaz bir durumdur. Ayrıca örgütsel bağlılığın, bireysel ve örgütsel beklentiler arasındaki uyumdan kaynaklandığını (Sur, 2010: 32); bunun yanında örgütsel sinizmin ise karşılanamayan beklentiler neticesinde oluştuğunu göz önüne aldığımızda; beklentilerin yerine getirilmemesi halinde ortaya çıkan örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı beklenmektedir.

Örgütsel bağlılık örgütün varlığını sürdürebilmesi için olumlu etkilere sahiptir. Örgütsel sinizm ise çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar oluşturmalarına sebep olmaktadır. Örgütsel sinizmde, bireylere becerilerini kullanmaları için yeterli imkanlar sağlanmamakta; onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen beceri algıları azalmakta ve çalışan örgüte olan güvenini yitirmektedir (Abraham, 2000: 276; Yüksel, 2015: 55). Ayrıca sinik tutuma sahip çalışanlar örgütlerinin bütünlüğünden derin bir şüphe duymaktadırlar (Kalağan, 2009: 84).

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok araştırmada örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna istinaden; Abraham (2000: 281) araştırmasında örgütsel sinizmin %45 oranında örgütsel bağlılık değişkeni aracılığıyla açıklandığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu da kişilik sinizmi ile çalışan sinizminin örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyerek azalttığı; toplumsal sinizmin ise örgütsel bağlılığı güçlendirdiği bulgusudur.

Wanous ve arkadaşları (1994: 269), örgütsel bağlılığı, örgüt ile çalışan arasındaki değiş tokuş ilişkisinin bir sonucu olarak görmektedir. Buna göre çalışanlar işyerlerinde sahip oldukları becerilerini gösterirler ve bilgilerini kullanırlar. Bunun karşılığında ise örgüt tarafından çeşitli ihtiyaçları karşılanır. Ancak örgüt içinde bireylerin yeteneklerini kullanmalarına fırsat verilmeyip, engellenmeleri halinde çalışanlar sinik tutumlar geliştirip, örgüte karşı daha az bağlılık duymaya başlayacaktır. Değişim hareketlerinin başarısından kuşku duyan sinik çalışanlar, yapılan değişikliklere gönülden katılmadıkları gibi gelecekteki değişim çabaları ile ilgili olarak da derin bir kuşku duyacaklardır. Bu nedenle örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür (Kılıç, 2011: 45).

Balıkçioğlu'nun (2013: 141-142) dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ile tatil köylerinde çalışan toplamda 382 otel çalışanı üzerinde uyguladığı araştırmasında, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif doğrusal bir ilişkinin bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Ayrıca çalışanların sinik tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizine göre örgütsel bağlılıktaki değişimin %43,5'i örgütsel sinizm tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa olan etkisi %43,5 olduğu belirtilmiştir.

Fındık ve Eryeşil (2012: 1255) ise Konya ilinde faaliyet gösteren demir çelik işletmelerinde çalışan toplamda 120 çalışan üzerinde uyguladığı araştırmasında

örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında yüksek derecede negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yıldız (2013: 853) ise ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla toplamda 219 sınıf öğretmeni üzerinde uyguladığı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

Yukarıdaki tüm bilgilerin ışığında örgütsel bağlılığın, örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre örgütsel sinizm, çalışanın örgüte olan bağlılığının azalmasına sebep olmaktadır.

2.3.2.3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel olmayan yani buz dağının görünmeyen kısmını oluşturan, ancak bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biridir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk defa Dennis Organ (1988) tarafından, çalışanın çalışma ortamı içerisinde kendisi için belirlenmiş olan standartların ve görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir gayret ve ekstradan rol davranışı (extra role behavior) göstermesi olarak açıklanmıştır. Gönüllülük kavramı ile bu tarz davranışların çalışanın örgüt içerisindeki rolünün veya biçimsel görev tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı; bireysel tercihe bağlı olarak oluştuğu ifade edilmek istenmiştir (Gürbüz, 2006: 50).

Örgütsel vatandaşlık; **özgecilik** (organizasyon ile ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt çalışanlarına yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar); **vicdanlılık** (çalışanların örgütün kendisinden beklediği minimum rol davranışının üzerinde bir davranış sergilemeye gönüllü olması); **nezaket tabanlı bilgilendirme** (diğer çalışanlara karşı işlerini etkileme olasılığı bulunan hareketlerde bulunmadan önce düşünceli ve kontrollü davranmaları için yardımcı olma); **sivil erdem** (çalışanların organizasyonu etkileyecek olaylara ilişkin olarak kendilerini sorumlu hissetmeleri, alınacak kararlara ve yapılacak toplantılara sorumlu olarak gönüllü bir şekilde katılmaları); **centilmenlik** (organizasyon içerisinde kişiler arasında gerilim yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme) olmak üzere 5 farklı davranışı içermektedir (İçerli ve Yıldırım, 2012: 170; Şanal, 2013: 532-534).

Çalışanın içten duygularla ve gönüllü olarak sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının altında herhangi bir ödül beklentisi yer almaz. Örneğin; bir çalışanın kendisinden bu tarz bir davranışı sergilemesi beklenmediği veya istenmediği halde, mesai bitimi sonrasında uzun süre ofisinde kalarak fazla mesai yapması ve elindeki işi bitirmeye çalışması veya kendi işinin bir parçası olmamasına rağmen işini yapmakta güçlük çeken bir çalışma arkadaşına yardım etmesi bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğinin göstergeleridir. Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde resmi bir değerlendirmenin ya da ödül sisteminin bir parçası olmadığından kişinin bu davranışları sergilemedeki başarısızlığına da örgüt tarafından herhangi bir resmi yaptırım uygulanmamaktadır. Bununla birlikte kişi gönüllü olarak sergilediği ekstra rol davranışları nedeniyle herhangi bir ödül de elde etmemektedir (Sezgin, 2005: 320).

Daha önce bahsetmiş olduğumuz Sosyal Mübadele Teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışının da kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Teoriye göre bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığı zaman diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenmektedir. Fakat bu karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülüğe dayanır. Bu gönüllü davranışlar mecburi olarak sergilenmesi gereken davranışlar değildir. Bu bağlamda çalışanlar örgüte çabalarını, fikirlerini ve fiziksel güçlerini sunduklarından; bunun karşılığı olarak organizasyondan birtakım getiriler beklemektedirler. Bu yolla örgüt tarafından çalışanın beklentilerinin yerine getiriliyor olması hem iş doyumuna ve bağlılığa hem de sergileyecekleri ekstra rol davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olacaktır (Gürbüz, 2006: 53). Ancak çalışanın örgüte sundukları karşılığında beklediklerinin yerine getirilmemesi sonucunda ortaya çıkan örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumlar, çalışanın hayal kırıklığı yaşamasına sebep olmakta ve çalışanın iş doyumunu düşürmektedir. Bu doğrultuda çalışan, ekstra rol davranışı sergilemeyi azaltmakta ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme düzeyleri de düşmektedir.

Örgütsel sinizmin içerdiği negatif davranışlar çalışanların örgüt ile olan bağlarının kopmasına, örgüt için önemli olan değerlerden uzaklaşmasına, organizasyon ile uyumsuzluk yaşamasına ve inanç eksikliğine sebep olmaktadır. Örgüt ile bütünlük hissinin kaybolması ise prososyal davranışlar olarak da nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına yol açmaktadır. (Yetim ve Ceylan, 2011: 683).

Dolayısıyla çalışanların kurumlarına yönelik hissettikleri hayal kırıklığı, öfke gibi duygular ne kadar çok artarsa örgüte karşı gönüllülük esasına dayalı olarak

sergiledikleri ekstra rol davranışlarının da o oranda azalacağını söylemek mümkündür (İçerli ve Yıldırım, 2012: 170).

Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların da bu görüşleri destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel sinizmin en ilgi çekici sonuçlarından biri olduğu görülmektedir (Abraham, 2000: 282; Andersson ve Bateman, 1997: 449-450; Aydın, 2017: 88; Ertosun vd., 2016: 51; İçerli ve Yıldırım, 2012: 175; Johnson ve O’Learly-Kelly, 2003: 638; James, 2005: 33; Kabataş, 2010: 85; Yetim ve Ceylan, 2011: 693). Buna göre Andersson ve Bateman (1997: 449-450) çalışmalarında, özellikle yüksek yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve eli kulağında olan işten çıkartılmaların örgütsel sinizmin kilit yordayıcıları olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre, artan örgütsel sinizm sonucunda çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyetinde bir azalma meydana gelmektedir.

Abraham’ın (2000: 282) sinizmin beş farklı türünü incelediği çalışmasında, örgütsel sinizm türlerinden hiçbirinin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemediği fakat kişilik ve iş sinizmi türlerinin, hayata karşı negatif bir bakış açısı ve iş ile bağlarını koparma biçimindeki hisleri yaşatması bakımından yabancılaşma aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabileceğini ortaya koymuştur.

Kabataş, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Kocaeli bölgesinde sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmenin mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanları üzerinde uyguladığı araştırmasında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde düşük bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan bir işletmede örgütsel vatandaşlık davranışında bir azalma görüleceği tespit edilmiştir. Araştırmacılara göre, çalışanlar bulundukları örgütün adil olmayan tutum ve tavırlarını düşündüklerinde, geçmişte sergiledikleri asil ve yüce gönüllü davranışlar artık saçma ve safça davranışlar olarak görülmeye başlanacaktır. Bunun sonucu olarak da artık çalışan sadece gerektiği kadar çalışmaya başlayacak ve daha fazlası için herhangi bir çaba sarf etmeyecektir. (Kabataş, 2010: 12-85).

Benzer şekilde İçerli ve Yıldırım’ın (2012: 175) yaptığı çalışmada ise örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Buna göre, çalışanların yönetsel uygulamaların adalet, dürüstlük ve içtenlik ilkelerinden yoksun olduğuna ve alınan

kararlarda bireysel menfaatlerin ön planda olduğuna dair inançlarının artması halinde özgecilik yani çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmeye yönelik davranışlarında bir azalmanın meydana geleceği belirtilmektedir.

Yetim ve Ceylan (2011: 693), araştırmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ertosun ve arkadaşları ise Kocaeli'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin 192 çalışanı üzerinde uyguladıkları araştırmalarında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Başka bir ifade ile örgütsel sinizm düzeyi yükseldikçe çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi azalmaktadır (Ertosun vd., 2016: 51).

2.3.2.4. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Modern zamanların en önemli fenomenlerinden biri olarak görülen tükenmişlik kavramı ilk defa Freudenberg (1974 ve 1975) tarafından tanımlanmıştır. Freudenberg (1974) tükenmişliği, "başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı, yerine getirilemeyen istekler veya karşılanamayan beklentiler neticesinde kişinin iç kaynaklarında tükenme durumu" olarak tanımlanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Aradan bir süre geçtikten sonra tükenmişlik kavramını Maslach ve Jackson (1981) yeniden tanımlamışlardır. Maslach ve Jackson (1981: 99) tükenmişlik olgusunun işe vuruk tanımını yapmışlar ve bu kapsamda tükenmişlik kavramını duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya yönelik duyguları kategorize eden üç farklı boyutta ele almışlardır.

Buna göre **duygusal tükenme**, bireyin yapmakta olduğu iş sebebiyle aşırı derecede yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak açıklanmaktadır (Sayıl vd., 1997: 72). Başka bir ifade ile bireyin kendisine aşırı yüklenildiğini hissetmesi ve bunun neticesinde de duygusal ve fiziksel kaynaklarının tamamını tüketmesi duygusal tükenme olarak isimlendirilmektedir (Gün, 2015: 32). Tükenmişliğin merkezi ve başlangıcı olarak görülen duygusal tükenme, bireyin yoğun ve stresli bir çalışma temposu içerisinde olmasından kaynaklı olarak kendisini zorlamasına neden olan ve bunun birlikte müşterilerin ya da diğer bireylerin talepleri altında ezildiği bir durum yaşamaktadır (Telli vd., 2012:137). **Duyarsızlaşma** ise, bireyin

hizmet sunduğu kişi veya örgüte karşı negatif, sert ve kendini aşırı derecede soyutlamış bir tutum sergilemesi durumudur. Duyarsızlaşma boyutunda çalışanlar diğer kişilere karşı düşmanca davranma, onlara yüksekte bakma, ilgisiz olma, diğerlerini aşağılama, hor görme, alaycı bir tavır takınma ve eleştirel bir dil kullanma gibi tutumlar sergileyebilmektedir (Gün, 2015: 33). Tükenmişliğin son boyutu olan **kişisel başarı** ise; bireyin yaptığı iş ile ilgili olarak kendisini son derece olumsuz bir biçimde değerlendirmesi ve başarısızlık hissi ile ifade edilen kişisel başarıda azalma olarak tanımlanmaktadır (Telli vd., 2012: 137). Çalışanların organizasyon içerisinde sergiledikleri davranışlar ile beklentileri arasındaki uyum eksikliği bireyin kendisini olumsuz değerlendirmesine ve kendisini yetersiz görmesine yol açmaktadır (Gün, 2015: 34).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye baktığımızda; Mashlac ve Jackson (1981: 99) tarafından yapılan tükenmişlik tanımı iki kavram arasındaki ilişkiyi net bir şekilde gözler önüne sermektedir. Araştırmacılar, tükenmişliği, bir duygusal çöküntü ve sinizm sendromu olarak ifade etmişlerdir. Buna göre tükenmişliği oluşturan faktörlerden biri de sinik düşüncelerdir. Araştırmacılar, sinik davranma eğiliminde olan bireylerin sahip oldukları negatif düşünce ve tutumların, tükenmişliğin boyutlarından biri olan duyarsızlaşmada da görüldüğünü belirtmişlerdir. Özellikle örgütsel siniklerin diğerlerinden uzaklaşarak kendini soyutlama, olumsuz fikirlere sahip olma, alaycı ve kaba davranış ve tavırlarda bulunma, mesafeli, boşvermiş ve umursamaz olma halinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu yaşayan insanlarda da bulunduğu görülmektedir (Gün, 2015: 29). Stanley ve arkadaşları (2005: 434) ise sinik tutumların çalışanın performansında bir düşüş yaşamasına sebep olacağını ve bu durumun tükenmişliğin boyutlarından olan kişisel başarı boyutuyla ilişkilendirilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca tükenmişliğe yol açan bireysel ve örgütsel hedeflerdeki farklılıklar, terfide adaletsizlik, rol çatışmaları ve işten çıkartma gibi unsurlar sinizm kavramının da temel sebepleri arasında yer almaktadır (Fettahlıoğlu, 2015: 180).

Çalışanlar örgüte karşı sinik tutumlar geliştirmeye başlamalarıyla birlikte işlerine harcadıkları vakti ve gayreti azalttıkları için işlerinde herhangi bir ilerleme kaydedememektedirler. Bu durum sonucunda çalışanların performanslarında ve başarılarında düşüşler yaşanmakta, çalışanların tükenmişlikleri artmakta ve örgütte olumsuz durumlar oluşmaktadır (İbrahimagaoglu ve Can, 2017: 183).

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara baktığımızda; Johnson ve O'Leary-Kelly, çalışmalarında tükenmişliğin boyutlarından

olan duygusal tükenme ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Bu ilişkide psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir. Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan çalışanlar zaman içerisinde işverenlerine karşı sinik tutumlar geliştirecektir ve bunun sonucunda duygusal tükenme yaşayacakları belirtilmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 641).

Gün (2015: 112), Ankara ilinde bulunan devlet üniversitelerinin çeşitli fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, öğretim elemanlarının sinizm tutumları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit etmiştir. Örgütsel sinizm ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde Alan ve Fidanboy’un araştırmasına göre çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile tükenmişlik seviyeleri arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğuna rastlanılmıştır (Alan ve Fidanboy, 2013: 173).

İncesu ve arkadaşlarının (2017: 370) Konya Seydişehir Devlet hastanesinde çalışan 318 sağlık çalışanı üzerinde uyguladığı çalışmada ise örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütsel sinizmin hastane çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Üçok ve Torun, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde sinizmin ve psikolojik sözleşme ihlallerinin etkili olup olmadığını incelemek amacıyla kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 203 kişilik bir katılımcı grubu üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, örgütsel sinizmin tükenmişliğin tüm alt boyutlarına genellikle anlamlı katkıları olduğu sonucuna ulaşmıştır (Üçok ve Torun, 2014: 245).

Sonuç olarak, çalışanların örgüte yönelik kuşkucu yaklaşımlarının ve verilen sözlerin tutulmadığına ilişkin inançlarının; enerjilerinin tükenmesine, hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsızlaşmalarına ve kendilerini başarısız olarak nitelendirme gibi bireysel ve örgütsel etkinliklerini tehlikeye sokacak sonuçlar yaratabileceği anlaşılmaktadır (Üçok ve Torun, 2014: 246).

2.3.2.5. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Yabancılaşma, genel olarak “kişinin, toplumsal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması, çevresi üzerindeki kontrolünü yitirmesi ve giderek çaresiz

kalarak yalnızlaşması” şeklinde veya “bireyin kendisini bir topluma ya da bir gruba ait hissedememesi” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile yabancılaşma, bir yabancılık veya diğerlerinden ayrılık, başkaları ile sıcak ilişkiler mahrumluğu hissidir (Yıldız vd., 2013: 1256).

Yabancılaşma, kişinin toplumun değerlerine, çevresine olan ilgisinin kaybolması ve dünyaya karşı içe kapanık bir tutum içine girmesi anlamını ifade etmektedir. Yabancılaşma kavramı üzerinde en fazla duran Seeman (1975), yabancılaşmayı sosyal-psikolojik açıdan incelemiştir. Ona göre yabancılaşmanın tek bir tanımını yapmak mümkün değildir, çünkü yabancılaşma, toplumsal şartlar ve duygusal kişiliğe bağlı olarak ortaya çıkan bir hastalıktır (Yıldız vd., 2013: 1257).

Seeman’a (1959) göre yabancılaşma, **güçsüzlük** (kişinin kendi hayatını etkileyen koşullar üzerinde kontrol sahibi olamaması); **anlamsızlık** (kişinin hareketlerinin kendisi için anlaşılır olmaması, eylemler ile amaçlar arasında bir ilişki kuramaması bir başka ifade ile neye inanacağını bilememesi); **kuralsızlık** (kuralların etkisini kaybetmesi, hedeflenenlere erişmek için kural dışı davranılması gerektiğine inanılması); **yalıtılmışlık / izolasyon** (toplumda ya da bulunulan örgüt içerisinde yüksek değer verilen inanç ya da hedeflerin kişi açısından herhangi bir değer ya da önem ifade etmemesi); **kendinden uzaklaşma** (bireyin sergilediği davranışların, oluşturduğu değer ve normların, ihtiyaç ve isteklerine dayanmaması; sergilediği davranışların bunlara uymaması durumu) olmak üzere beş ayrı kategoriden oluşmaktadır (Akpolat; 2014: 69; Şimşek vd., 2012: 55).

Örgütsel anlamda yabancılaşma, çalışanın işine eskiye nazaran çok daha az önem vermesi, işine gerektiğinden daha az enerji ve çaba sarf etmesi, çoğunlukla yalnızca dışsal ödülleri elde edebilmek için çalışması ya da çalışanın sosyal ihtiyaçlarını karşılamanın mümkün olmaması durumunu ifade etmektedir (Torun, 2016: 91).

İşe yabancılaşma, çalışanın işini anlamsız ve manasız bulması; kurum içinde kurduğu ilişkilerden tatmin sağlayamaması; çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kuramaması; kendisini yetersiz, yalnız ve güçsüz hissetmesi; geleceğe dair umut beslememesi ve kendisini kendi dışında kurulan ve işleyen bir sistemin basit bir çarkı olarak algılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2013: 1264). Bu noktada, işe yabancılaşma kavramının, örgütsel sinizmin sonuçları ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İşe karşı yabancılaşma, çalışanın performansının direkt olarak düşmesine, etkinlik ve verimliliğinin olumsuz olarak etkilenmesine sebep olmaktadır.

İçerisinde bulunduğumuz ekonomik sistemde adaletsizlikler, çalışanların sadece birer robottan ibaret görülmesi, bireylerin kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olmaktadır. Bu saydığımız unsurlar bireylerin içinde bulundukları kuruma karşı olumsuz hisler beslemesine, işini kötüye kullanma isteğinin artmasına, yaptığı işi basit ve sıradan görmesine ve en önemlisi işine yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Bu noktada, çalışanın kuruma karşı olumsuz tutumlarını ifade eden örgütsel sinizmin işe yabancılaşmayı direkt olarak etkilediği görülmektedir (Kökalan ve Anaş, 2016: 101).

Abraham (2000: 282) yabancılaşma ve sinizm ilişkisini incelediği araştırmasında, bireyin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, işe yabancılaşma düzeyinde de bir artış meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır.

Yıldız ve arkadaşlarının (2013: 1254), ortaokulda görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, 202 öğretmen üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, işe yabancılaşma seviyeleri de artmaktadır. Araştırma kapsamında işe yabancılaşmanın örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri olduğu belirtilmiştir.

Çivilidağ, araştırmasında örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişkinin var olduğunu belirlemiştir. Araştırmaya göre örgütsel sinizm yabancılaşma duygusuna sebep olmaktadır. Bu bakımdan örgütsel sinizmin oluşmasına sebep olan örgüte ilişkin negatif duygu, düşünce ve davranışlar arttıkça, çalışanların işlerine yönelik yabancılaşma duygularının da artacağı söylenebilmektedir (Çivilidağ, 2015: 265).

Benzer şekilde Dağyar ve Kasalak, örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını tespit etme amacıyla yaptıkları araştırmasında, örgütsel sinizm düzeyleri ile işe yabancılaşma örgütsel faktörü arasında güçlü düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu belirlemişlerdir (Dağyar ve Kasalak, 2017: 11).

Kökalan ve Anaş (2016: 97), çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla farklı vakıf üniversitelerinde görev yapan toplamda 284 personel üzerinde uyguladıkları araştırmalarında, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile işe karşı yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacılara göre, çalışanların sinizm düzeyleri yükseldikçe, işlerine karşı yabancılaşma düzeyleri de yükselmektedir.

Örgütsel sinizm ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerin incelendiği bir başka çalışmada ise, sinizmin işe yabancılaşma üzerinde güçlü ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, sinizm yükseldikçe işe yabancılaşmanın da yükseldiği belirlenmiştir (Koçoğlu, 2014: 32).

2.3.2.6. Örgütsel Sinizm ve Güven

Güven, kişilerin birbirlerine karşı olan fikir ve davranışları ile ilgili pozitif duyguları kapsayan psikolojik bir unsur olarak açıklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle güven, kişilerin birbirlerine karşı dürüst ve açık bir şekilde davranacaklarına yönelik inançlarıdır. Genel anlamda her iki tarafın da karşılıklı olarak birbirlerine art niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dair savunmasız kalmaya istekli olma durumudur (Özler vd., 2010: 50; Polat ve Celep, 2008: 310).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur ancak kişiye güven, bireylerarası farklara dayanır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden ziyade kurumlara odaklanır. Örgütsel güven, örgütte çalışan bireyin, kurumun sağladığı desteğe ilişkin algılamaları, liderin kendisine karşı dürüst olacağına ve verdiği sözün arkasında duracağına olan inancı olarak tanımlanır ve bu açıdan güven, hem yatay hem de dikey anlamda kurum içi ilişkilerin temelini oluşturur. Matthai'ye (1989) göre örgütsel güven, çalışanların belirsizlikler dolu ve riskli bir durum ile karşı karşıya kaldıklarında kurumun verdiği taahhütlerin ve sergileyeceği davranışların uyumlu ve tutarlı olacağına dair inançlarını belirtmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Özetle örgüt üyelerinin kuruma yönelik beslediği güven eğilimi olarak ifade edilmektedir (Polat ve Celep, 2008: 310).

Örgütsel güven ile ilgili alan yazın incelendiğinde örgütsel güvenin, örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyuttan oluştuğu görülmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62). Örgütsel güvenin ilk boyutu olan **örgüte güven**, çalışanların örgüt içi ilişkiler ve davranış açısından beklentileri; diğer bir ifadeyle çalışanın, kurumun kendi lehlerinde veya en azından kendilerine zarar vermeyecek biçimde kararlar alacağına dair inancı olarak tanımlanır (Güler, 2014: 15; Polat ve Celep, 2008: 310). Bir diğer boyut olan **yöneticiye güven** ise, çalışanın karşısındaki kişiyi kontrol etme ya da yönetme becerisini göz ardı ederek yöneticisinin kendisi için çok mühim olan bir eylemde bulunacağı beklentisi ile ondan gelecek her türlü riske ve tehlikeye maruz kalmayı isteme ya da göze alma durumu olarak ifade edilmektedir (Yakın, 2017: 16). Son boyut olan **çalışma arkadaşlarına**

güven ise, çalışanların birbirlerine karşı eylemlerine, konuşmalarındaki doğruluğa, dürüstlüğe ve iyi niyetlerine dayanan inanç olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz, 2013: 63).

Atalay ve arkadaşları, örgütsel sinizmin hem nedeni hem de sonucu olabilecek güven kavramının örgütsel sinizm ile karşılıklı bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir (Atalay vd., 2010: 47). Genel olarak, sinizmin doğuşunda insan doğasına olan güvensizliğin yattığını düşündüğümüzde; sinizme yol açan en önemli unsurun güven eksikliği olduğunu söyleyebiliriz. Konuyu örgütsel sinizmin türleri açısından ele aldığımızda ise, kişilik sinizminin insanın kendine güvenme duygusu olan özgüven, toplumsal sinizmin örgütsel güven, çalışan sinizminin alt-üst-çalışma arkadaşlarına güven, mesleki sinizmin işe güven, örgütsel değişim sinizminin ise sürece güven eksikliğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür (Özgener vd., 2008: 64). Bu bağlamda örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında güvensizliğin öneminin oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Güler, 2014: 66).

Ayrıca güvenin oluşmasında rol oynayan öncüller arasında yer alan dürüstlük, doğruluk, iyi niyet ve ahlaki bütünlük gibi unsurların aynı zamanda sinizm tanımlarında da sıkça yer aldığını çalışmamızın önceki bölümlerinde görmüştük. Güvenin oluşmasında etkili olan bu unsurlar sinizmin oluşmasında da son derece etkili olmaktadır. Bu bakımdan dürüstlük, adalet, doğruluk, iyi niyet ve ahlaki bütünlük gibi unsurların yoksunluğu sebebiyle ortaya çıkan sinik tutumların, bireylerde güvensizliğe yol açması kaçınılmaz bir durumdur. Örgüt içinde bulunan çalışanların sinik tutumları arttıkça, örgüte olan güvenlerinde de azalmalar meydana gelecektir. Özler ve arkadaşlarının da çalışmalarında belirttiği gibi örgüt içerisinde çalışanların güvensizlik duyguları tıpkı bir virüs gibi yayılım gösterecek ve bunun neticesinde de aynı bir hastalık gibi kişilerde tahribat yaratacaktır (Özler vd., 2010: 54-55). Bir başka ifadeyle güvensizliğin yaygın olduğu yerlerde siniklerin sayısı her geçen gün artış gösterirken, güvenin olduğu yerde ise sinik duygular gelişecek uygun bir ortam bulamadığı için barınamayacaktır (Özler vd., 2010: 48).

Örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara baktığımızda, bu araştırmalarda genel olarak örgütsel sinizm düzeyi artarken, örgütsel güven düzeyinin azaldığı görülmektedir (Chrobot-Mason, 2003: 34; Thompson vd., 2000: 4; Turner ve Valentine, 2001: 132).

Türköz ve arkadaşlarının (2013: 296), çalışanların örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan toplam 371 kişi üzerinde

uyguladıkları çalışmalarında, örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Güler (2014: 108-109), çalışanların örgütsel güven algılamalarının örgütsel sinizme etkisini tespit etmek amacıyla, Denizli Organize Sanayi bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışmakta olan toplamda 282 beyaz yakalı çalışan üzerinde uyguladığı araştırmasında, çalışanların örgütsel güven seviyelerinin örgütsel sinizmin her bir boyutunu anlamlı ve negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Buna göre araştırmanın uygulandığı özel sektör; örgütün çıkarlarını çalışanlarının çıkarlarından üstün gördüğünden ve çalışanlara yönelik ödül sistemini lüks olarak değerlendirdiklerinden dolayı çalışanların örgütlerine karşı olan güvenlerinde bir zedelenme olduğu görülmüştür. Bu güven zedelenmesi ise çalışanlarda sinik tutumlar olarak kendini göstermiştir.

Benzer şekilde Yeşilçimen, hemşireler üzerinde uyguladığı araştırmasında, hemşirelerin örgütsel güven düzeyi ile örgütsel sinizm ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere örgütsel sinizmin tüm boyutları arasında negatif yönde ve anlamlı ilişkilerin varlığını saptamıştır (Yeşilçimen, 2015: 81).

Karcıoğlu'nun (2013: 105-106) çalışmasında, örgütsel güven ile sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütsel güven düzeyi düştükçe, çalışanların sinizm düzeyi artmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, bireyin sinizm tutumuna sahip olması, yöneticisine veya örgütüne duyduğu güvenin zedelenmesine yol açmaktadır.

Akın'ın (2015: 184-185) öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, 369 öğretmen üzerinde uyguladığı araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve güven algılarının tüm boyutlarda negatif ilişkili olduğu ve örgütsel sinizmin örgütsel güveni yordadığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında öğretmenlerin sahip olduğu sinik tutumların okul ortamında algıladıkları güveni negatif yönde etkilediği ortaya koyulmuştur.

Son olarak Yakın'ın çalışmasında, örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılamaları düştükçe, örgütsel sinizm seviyeleri artacaktır. Çalışanların kurumlarına yönelik olarak sahip olduğu sinik tutumların artış göstermesi örgüte yönelik güven düzeylerinin de azalmasına yol açacaktır (Yakın, 2017: 147-148).

2.3.2.7. Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti

Alan yazın incelendiğinde işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışının bir öncülü olduğu ve işten ayrılma davranışı üzerinde en büyük etkiye sahip olan faktör olduğu belirtilmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 259). İşten ayrılma niyeti, bireyin bulunduğu kurumdaki ayrılmayı düşünmesi, planlaması ve işten ayrılmayı istemesi şeklinde sıralanan bilişsel bir prosesi ifade etmektedir (Erbil, 2013: 32). Ayrılma düşüncesi, kişinin örgütü fiili olarak terk etme davranışının öncesinde gelmektedir (Torun, 2016: 220).

İşten ayrılma niyeti, bireyin işten ayrılma davranışı göstereceğine dair önemli bir ipucu veren kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Fishbein ve Ajzen (1975: 54-67), bireyin sergileyeceği davranışın en önemli belirtisinin bu eylemi yapma niyeti olduğunu öne sürmüşlerdir.

Bir başka tanıma göre ise, işten ayrılma niyeti, çalışanın kısa bir zaman içerisinde örgütten ayrılacağına yönelik kendi tahminini ifade etmektedir (Vandenberg ve Nelson, 1999: 1315). Tüzün ise işten ayrılma niyeti kavramını, bir çalışanın işten ayrılma eğilimi olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2007: 129). İşten ayrılma niyeti, çalışanların çalışma şartlarından memnun olmamaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Çekmecelioğlu, 2007: 84-85).

Örgütsel sinizmin oluşmasına yol açan stres, karşılanamayan terfi beklentileri, ücret yetersizliği, karar alma süreçlerine dahil olamama, örgütsel iletişim eksikliği (Andersson, 1996: 1405), fiziksel şartların elverişli olmaması, uzun çalışma saatleri (Cartwright ve Holmes, 2006: 201) gibi bazı unsurlar sebebiyle çalışanların performanslarında azalma, işe devamsızlık, kuruma bağlılığın azalması ve bunların neticesinde de işten ayrılma niyetinin oluşması sürpriz olmayacaktır (Erbil, 2013: 51).

Örgütsel sinizmin bireyin bulunduğu kurum içerisinde edindiği deneyimlerin neticesinde ortaya çıkan ve negatif duygu, düşünce, inanç ve davranışları içeren bir tutum olduğu göz önüne alındığında; örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin bulunduğunu söylemek doğru olacaktır (Torun, 2016: 269).

Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında; örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Bir diğer ifade ile bu çalışmalarda, sinik tutumların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Akova ve Kılıç,

2015: 128; Bedeian, 2007: 11-24; Erbil, 2013: 89; Polat ve Meydan, 2010: 160; Yalçın, 2017: 110; Yasım ve Uğur, 2016: 569).

Bedeian (2007: 11-24), araştırmasında işten ayrılma niyetine sebebiyet veren öncüllerin belirlenmesine yönelmiş ve bu kapsamda örgüte ilişkin olumsuz düşünce ve davranışların önemli öncüllerden biri olduğunu ifade etmiştir. Araştırmaya göre sinizm, örgüt kimliği üzerinde doğrudan etkili olarak işten ayrılma niyetine sebebiyet vermektedir. Buna göre, çalışanların örgütsel özdeşleşme ve örgüte ilişkin negatif bir tutum olan sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, çalışanların sinizm düzeyi azaldıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artacağı; çalışanların sinizm düzeylerinin artması halinde ise işten ayrılma niyetinin de artacağı belirtilmiştir. Nihayetinde sinizmin çalışanlarda ortaya çıkardığı olumsuz tutum ve davranışlar işten ayrılmalara yol açmaktadır. Süreç, Şekil 3’de detaylı olarak gösterilmiştir:

Şekil 3: Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Süreci



Kaynak: Bedeian, 2007: 12.

Erbil'in (2013: 89) yaptığı araştırmada, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ancak zayıf ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin artması, işten ayrılma niyetinin de artmasına sebep olacaktır. Bu bağlamda çalışanların bulundukları kuruma yönelik negatif düşüncelere sahip olması, negatif hisler beslemesi ve bu olumsuzları davranışları aracılığıyla yansıtması zaman içerisinde işten ayrılma niyeti göstermelerine sebep olacaktır.

Akova ve Kılıç'ın çalışmasında ise örgütsel sinizmin boyutlarından yalnızca duyuşsal sinizmin, işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre çalışanların işten ayrılma niyetini yalnızca duyuşsal sinizm düzeyi etkilemektedir (Akova ve Kılıç, 2015: 128).

Benzer şekilde Polat ve Meydan (2010: 160) çalışmalarında, örgütsel özdeşleşme ile sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, sinizm ve işten ayrılma niyeti bireyin çalışma hayatında besleyeceği iki olumsuz tutum olarak değerlendirilmiş ve çalışanların sinik tutumlarının arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin de artacağı saptanmıştır.

Yalçın'ın (2017: 110) araştırma görevlileri üzerinde uyguladığı çalışmanın sonuçlarına göre ise, araştırma görevlilerinin işten ayrılma niyetleri ile örgütsel sinizm seviyeleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin de artış gösterdiği ifade edilmektedir.

Yasım ve Uğur'un bankacılık sektöründe çalışan kadınların örgütsel sinizm düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla farklı bankalarda çalışan 181 kadın çalışan üzerinde uyguladığı araştırmasında, bankacı kadınların örgütsel sinizm düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yasım ve Uğur, 2016: 569).

2.4. ÖRGÜTSEL SINİZMİN YÖNETİLMESİ

Örgütsel sinizm, genel olarak çalışanların örgütlerine yönelik güven ve inançlarını kaybetmelerinin ardından ortaya çıkan olumsuz tutumlar olarak ifade edilmektedir. Sinik tutumlar, çalışanları mutsuz, umutsuz, karamsar, şüpheli ve verimsiz bireyler haline dönüştürerek örgüt performansının zayıflamasına sebep olmaktadır. Örgütlerin dürüstlük, adalet, bütünlük ve içtenlik ilkelerini yok sayarak oluşturduğu uygulama ve politikalar, çalışanların örgütlerine ilişkin olumsuz duygular ve düşünceler geliştirerek negatif davranışlar sergilemesine ve böylelikle örgütteki işleyişin aksamasına neden olabilmektedir (Koç, 2015: 49). Örgütsel sinizm yavaş da ilerlese hızlı da ilerlese örgütleri derinden sarsarak, kalıcı hasarlar bırakan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Sur, 2010: 39).

Örgütsel sinizm, yönetim kademelerinin, organizasyonlarında katma değer sağlayacak sistemleri tasarlamada ve bunları uygulamada dikkatle üstünde durmaları gereken bir unsurdur (Tokgöz, 2010: 379). Örgütsel sinizmi sadece sinik tutum geliştiren çalışanlar açısından ele almamak gerekmektedir. Çünkü örgütsel sinizm örgüt içerisinde adeta bir virüs gibi bir çalışandan diğer çalışana yayılım göstererek, tıpkı bir hastalık gibi kişide zararlı sonuçlar doğuran bir durumdur. Gündelik hayatta da sıkça rastladığımız üzere, birden fazla kişinin bir konuya ilişkin

olarak sahip olduğu ortak inançlar ile ilgili yaptığı yorumlar, o konuya ilişkin inançlarımızda çeşitli değişikliklerin olmasına sebebiyet verebilmektedir. Örneğin; bazı zamanlarda sahip olduğumuz bir inancı “benim dışındaki herkes bu konuyla ilgili böyle bir inancıya sahipse, öyleyse onların dediği doğru olmalı” şeklinde bir yorumla değiştirdiğimiz olmuştur. Veya yine aynı şekilde belirli bir konuya dair inancımızı, o konudaki uzman bir kişi ile yaptığımız görüşmenin sonucunda “işin uzmanı böyle diyorsa, onun dediği doğrudur” diye düşünerek değiştirdiğimize rastlamışızdır. Yine benzer şekilde ilişki içinde olduğumuz bir grubun ortak inançları belirli bir sürenin sonunda bizim de inançlarımız haline dönüşebilmektedir (Özler vd., 2010: 48; Torun, 2016: 94). İşte bu sebeptendir ki özellikle sinizm gibi olumsuz tutumlar, çalışanlar arasında çok hızlı bir yayılım göstererek ortak inançlar haline dönüşebilmektedir.

Örgütsel sinizmin örgütün yaşamsallığını ve sürdürülebilirliğini tehdit eden bir unsur olduğunu göz önüne aldığımızda; organizasyonlar, örgütsel sinizmi bir uyarı olarak algılamalı ve üstesinden gelinemeyecek boyutlara erişmeden önce engellemek adına gerekli olan tüm önlemleri almalıdır (Naus, 2007: 133)

Örgütlerde sinik tutumların yok edilmesi veya en aza indirgenmesi için üzerinde önemle durulması gereken hususlar mevcuttur. Bu kapsamda örgütte çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken, bu karar alma süreçlerine çalışanların da dahil edilmesi, onların fikirlerine, talep ve beklentilerine de başvurulması ve bu doğrultuda politika ve stratejilere yön verilmesi, örgüt içerisinde iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulmasına ve sinik tutumların önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır (Koç, 2015: 49; Özgür vd., 2008: 65; Özler vd., 2010: 55; Pelit ve Aydoğan, 2011: 299). Bu bağlamda, örgütler çalışanlarına daha fazla değer vermeli, onlara dürüst ve karşılanabilir beklentiler sunmalı, iş ve ücret adaletini sağlamalı ve bu kapsamda çalışanın örgüte olan bağlılığını ve güvenini geliştirmelidir (Sur, 2010: 40).

Örgütteki mevcut sistemin çalışanlara net bir şekilde anlatılması, çalışanların karar alma süreçlerinin nasıl işlediği yönünde bilgilendirilmesi, uygulamaların kendilerini nasıl etkileyeceği, alınan kararlar veya uygulamalar ile ilgili nasıl bilgi sahibi olabilecekleri, adaletsiz bir durum ile karşılaşmaları halinde neler yapabilecekleri gibi hususlarda bilgi sahibi olmaları çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlayacağından sinik tutumların önüne geçilmesi bakımından da önem arz etmektedir (Kutunis ve Çetinel, 2010: 196).

Ayrıca kurumlar, çalışanlar nezdinde kayırmacılık algısına yol açabilecek eylemlerden de uzak durmalıdırlar (Karademir, 2016: 77). Bunu sağlamak için

kurum içi adaletin sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütte uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin adil olması, çalışanların terfi süreçlerinin hakkaniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesinde adaletin gözetilmesi ve bu hususta objektif kriterlerin uygulanması, hak edene hak ettiği derecede maddi ve manevi ödülün sağlanması, çalışanlarda örgütsel adalet algısının oluşturulması örgütsel sinizmin önüne geçilmesinde ve örgütün olumlu çıktılara ulaşmasında fayda sağlayacaktır (Gazioğlu, 2018: 82).

Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının azaltılmasında kuşkusuz ki en büyük sorumluluk örgütteki yöneticilere ve liderlere düşmektedir. Lider ya da yöneticilerin çalışanların yaşadıkları güçlükler ve problemler karşısında onlara koçluk, mentorluk, danışmanlık gibi görevleri üstlenerek onları desteklemesi, sorunlar karşısında başa çıkma yöntemleri geliştirmesi, kariyer gelişim planlarında onları desteklemesi, güçlenmeleri için gerekli faaliyetlerde bulunması ve gerektiğinde onlara yardımcı olması, çalışanların örgüte ve yönetime karşı güvenlerinin artması için son derece önemli olmaktadır (Özgener, 2008: 67; Reichers vd., 1997: 52-56). Özellikle Kutanis ve Çetinel'in araştırma görevlileri üzerinde uyguladığı araştırmasında, mentorluk ilişkisi içindeki araştırma görevlilerinin kendilerini daha sağlıklı bir şekilde ifade ettikleri ve manevi olarak daha fazla desteğe sahip olduklarını hissettikleri ifade edilmiştir. Bu bağlamda mentorluk, sinik tutumların azaltılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Kutanis ve Çetinel, 2010: 196).

Erdoğan ve Bedük, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmalarında, sağlık kurumları çalışanlarının sinik tutumlarının engellenmesinin, örgütün verimlilik ve etkinliğinin sağlanması ayrıca çalışanların iş doyumlarının artırılması hususunda son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre, sinik tutumların engellenmesi için alınması gereken en önemli tedbir, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içine yerleştirilmesidir. Örgüt yöneticileri, örgüt içinde adaleti ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlayarak çalışanların olumsuz tutumlar geliştirmesinin önüne geçebilir ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisine yerleştirilmesine katkı sağlayabilirler (Erdoğan ve Bedük, 2013: 32).

Örgütteki çalışanların kendilerini ifade edebilmelerine yönelik platformların oluşturulması ve örgüt içinde etkin iletişimin sağlanması örgütsel sinizmi önlemeye yönelik alınacak tedbirler arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda kendilerini ifade etmelerine olanak verilen çalışanlar, fikirlerine önem verildiği düşüncesi ile

kendilerini daha değerli ve güçlü hissedeceklerdir. Böylelikle çalışanların örgüte karşı sinik tutumlar geliştirmesi de önlenmiş olunacaktır (Kutanis Çetinel, 2010: 196; Tınaztepe, 2012: 60).

Torun (2016: 349) tarafından yapılan çalışmada personel güçlendirme ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre işini anlamlı bulan, kendi yetkinliklerine güvenen, inisiyatif alabilen, kendi kararlarını kendi verebilen, işinde ve örgütünde etki gücü olduğunu düşünen çalışanların örgütlerine karşı olumsuz inanç, duygu ve davranışlarında bir azalmanın meydana geleceği söylenebilir. Psikolojik açıdan güçlenen çalışanlar örgüt ile ilgili olumlu düşünceler benimsedikçe; örgüt içinde olanları daha pozitif ve iyimser bir şekilde yorumladıkça; örgüt ve yönetimle ilgili iyi niyetli bir bakış açısı ile baktıkça memnuniyetsizlik duyguları da azalacaktır. Bunun sonucunda da bu olumlu inançların etkisiyle alaycı davranışları da azalacaktır. Bu anlamda personel güçlendirmenin çalışanların olumsuz tutumlarının azaltılmasında önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Yönetimde şeffaf, açık ve hesap verebilen bir anlayışın benimsenmesi, iş yükü ve git gide artan sorumluluklar sebebiyle çalışanların iş ve özel hayat arasında denge kurabilmeleri için örgütsel destek programları uygulamalarının başlatılması ve hem örgüte hem de yönetime güven oluşumunu sağlamak için etik kodlar gibi araçlardan yaygın bir şekilde yararlanılması örgütsel sinizmin yüksek düzeylere erişmesini engelleme konusunda etkili olacaktır (Yılmaz ve Tokgöz, 2008: 302).

Son olarak, organizasyonlarda ortaya çıkan çalışan sinizmini yönetmek için bazı stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Buna göre örgütsel sinizm ile baş etme hususunda uygulanabilecek stratejilerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Ağırdan, 2016: 40):

- ✓ Örgüt içerisindeki adaletin sağlanması,
- ✓ Örgüt için güvenilirliğin artırılması,
- ✓ Çalışanlara danışmanlık/mentorluk yapılması,
- ✓ İş yükünün dengeli bir şekilde dağıtılması,
- ✓ Strese yol açabilecek unsurların kontrol altına alınması,
- ✓ İletişimi engelleyen unsurların ortadan kaldırılması,
- ✓ İş rotasyonu yapılması,
- ✓ Örgüt içi iletişimin artırılması,
- ✓ Çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması,

- ✓ Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- ✓ Değişime ve önerilere açık olan bir yönetim anlayışının oluşturulması,
- ✓ Örgütsel destek programlarının oluşturulması,
- ✓ Örgüt ikliminin iyileştirilmesi,
- ✓ Çalışanlara ulaşılabilir ve karşılanabilir hedefler koyulması.

2.5. ÖRGÜTSEL SINIZM KONUSUNDA LİTERATÜRDE YER ALAN ARAŞTIRMALAR

Sinizme konu olan tutum ve eylemler ile çok yaygın bir biçimde hemen her türlü organizasyonda karşılaşılmasının doğal bir sonuç olduğunun düşünülmesi, araştırmacıların dikkatini örgütsel sinizm kavramının üzerine çekmiştir. Örgütsel sinizm ile ilgili yabancı alan yazın gözden geçirildiğinde; örgütsel sinizm ile ilgili araştırmaların uzun yıllar önce başladığı, ülkemizde ise konuyla ilgili çalışmaların özellikle son yıllarda yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Araştırmacılar tarafından, sinizm ve örgütsel sinizm konusunda geçmişten günümüze kadar, Dünya'da ve Türkiye'de yapılan bazı çalışmalara aşağıda sırasıyla değinilecektir:

2.5.1. Örgütsel Sinizm Konusunda Dünya'da Yapılan Araştırmalar

Örgütsel sinizm ile ilgili Dünya'da yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, 1900'lü yılların başından günümüze dek sinizm konusunda çalışıldığı görülmektedir (Akpolat, 2014: 43). Yapılan bu çalışmalarda, genellikle örgütsel sinizm iki ayrı boyutta ele alınmıştır. Birinci grupta yer alan çalışmaların amacı, örgütsel sinizm kavramının açıklanması ve kavrama ilişkin veri toplama araçlarının geliştirilmesi olmuştur. İkinci grupta yer alan çalışmaların amacı ise, örgütsel sinizmin öncüllerinin ve sonuçlarının belirlenmesi üzerine olmuştur. Yapılmış olan çalışmalarda, örgütsel sinizmin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini, örgütsel değişim, örgütsel güven, örgütsel politika, yabancılaşma, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, örgütsel destek, lider-üye etkileşimi gibi çok sayıda değişken ile olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır (Kalağan, 2009: 95).

Kanter ve Mirvis (1991: 56), sinizm ile demografik değişkenler arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmalarında, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-24 yaş aralığında bulunan çalışanların, 55 yaş ve üzeri çalışanlara göre daha sinik

olduğu; eğitim seviyesi düşük olan çalışanların, eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanlara göre daha yüksek örgütsel sinizm düzeyine sahip olduğu; geliri daha düşük olan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu ve erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha fazla örgütsel sinizm yaşadığı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Andersson ve Bateman, işyerindeki sinizmin nedenleri ve sonuçları ile ilgili hipotezlerini test etmek amacıyla senaryo tabanlı bir deney uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeydeki yönetici maaşları, düşük örgütsel performans ve eli kulağında olan sert işten çıkarmalar örgütsel sinizmin nedenleri arasındadır. Ayrıca çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme niyetinin azalması ve etik olmayan taleplere itaat etme ve uyma niyetinin eksilmesi artan çalışan sinizminin sonuçları arasında yer almaktadır. Araştırmacılara göre, işyerindeki sinikler, liderlerinin güdülerine güvenmemekte ve önlerine bir fırsat sunulduğunda işgörenlerin katkılarını kendi çıkarları için kullanacaklarına inanmaktadırlar (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

Dean ve arkadaşları (1998: 341), araştırmalarında pek çok çalışanın örgütlerine karşı yönelttiği aşırı olumsuz tutumların doğasının ne olduğunu bulmaya çalışmıştır. Bu kapsamda yaptıkları çalışmalarında çeşitli disiplinlerdeki literatürü gözden geçirmişler ve çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlarının örgütsel sinizm kavramı ile ilgili olduğunu belirtip, kavramın tanımını alan yazına kazandırmışlardır. Ayrıca bu araştırma kapsamında sinizm ile ilgili daha önce yapılan çalışmalardan hareketle, sinizmi, kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmışlardır.

Brandes ve arkadaşları (1999) orta ölçekli bir şirkette çalışan idareci ve personel olmak üzere toplamda 129 çalışana uyguladıkları araştırmalarında, örgütsel sinizm kavramı ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Ayrıca araştırma kapsamında, örgütsel sinizm ile yöneticinin biçimsel davranışı, çalışanların ve yöneticilerin örgüt bünyesinde alınan kararlara katılım düzeyleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu; örgütsel sinizm ile yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında negatif yönlü ancak düşük seviyede bir ilişkinin var olduğu, son olarak örgütsel sinizm ile çalışanların örgüt bünyesinde alınan kararlara katılım düzeyi arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak araştırmanın bir

diğer bulgusu da, yöneticiler ile çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşması durumudur. Ayrıca sinik tutuma sahip çalışanların, örgütsel bağlılıkları ve katılımları yöneticilerine göre daha azdır (Polatcan, 2012: 27-28).

Dean ve arkadaşlarının (1998) örgütsel sinizm kavramını tanımlamasının ardından, Eaton, kavramı işlevsel hale getirmek amacıyla yaptığı faktör analizinin neticesinde, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren 69 maddelik bir Örgütsel Sinizm Ölçeği geliştirmiştir. Ayrıca ölçeğin kısaltılmış 12 maddelik bir versiyonunu da geliştirerek, örgütsel sinizm ölçeği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışanların güdülenme durumu, iyimserlik, sinizm termometresi, kişilik sinizmi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel sinizm ölçeği ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışanların güdülenme durumları arasında pozitif yönlü; kişilik sinizmi ve sinizm termometresi arasında negatif yönlü; demografik değişkenler ile ise herhangi bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Eaton (2000), çalışmasının ikinci bölümünde Weiner'in (1985) sosyal motivasyon kuramına dayanan bir örgütsel sinizm modeli geliştirmiştir. Buna göre çalışan, şirket, yönetici ya da iş arkadaşlarının organizasyondaki olumsuz bir olaydan etkilenme durumunu ve bu olumsuz olayın ardından Weiner (1985) tarafından özetlenen atfetme süreçlerini takip edip, etmeyeceği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte duygular (öfke, sempati, umut) ile sonraki davranışlar (gerçek davranışlar ve planlanmış davranışlar) arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm tarafından yönetildiği tahmin edilmiştir. Bu kapsamda yarı zamanlı ve tam zamanlı işlere sahip olan toplam 124 öğrenciden oluşan bir örneklemden şirketlerini, yöneticilerini ve iş arkadaşlarını içeren işteki her bir negatif olayla ilgili nedensel atıf yapmaları ve bunları tanımlamaları istenmiştir. Buna göre umut duygusu ile davranışlar ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, ancak kızgınlık duygusu ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Eaton, 2000: iv).

Abraham, beş farklı sinizm biçiminin iç dinamiklerini tanımlamaya ve bu beş farklı sinizm formu ile duygusal çıktıların ilişkilerini açıklığa kavuşturmaya çalışarak sinizm ile ilgili kavramsallaştırma çabalarında literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Bu kapsamda Abraham araştırmasını telekomünikasyon, eğlence, yiyecek ve tekstil sektörlerinde çalışan 69 müşteri hizmetleri temsilcisi üzerinde uygulamıştır. Abraham araştırmasında, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi ile psikolojik sözleşme ihlali arasında; meslek (iş) sinizmi ile tükenmişlik ve kişi-rol çatışması arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kişilik sinizminin doğuştan gelen düşmanlık ile ilgili olduğunu ve örgütsel sinizmin en güçlü habercisi

olduğunu tespit etmiştir. Sinizmin diğer formlarından biri olan örgütsel değişim sinizminin, iş tatminsizliği ve yabancılaşmayı arttırdığı; çalışan sinizminin ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Toplumsal sinizmin ise hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı arttırdığı saptanmıştır. Abraham bu durumu, toplumsal siniklerin iş ortamındaki şartlara yönelik beklentilerinin daha gerçekçi olabileceği ve bu sayede iş yaşamında karşılaştıkları hayal kırıklıklarından çok fazla etkilenmeme ihtimaliyle açıklamıştır. Kişilik sinizmi ve iş sinizminin ise yabancılaşma aracılığıyla örgütsel vatandaşlığı dolaylı olarak azalttığı belirlenmiştir. Buna göre araştırma kapsamında, sinizmin bu iki türü kişinin hayata karşı negatif bir bakış açısı edinmesi ve kişiye iş ile bağlarını koparma biçimindeki hisleri yaşatması bakımından yabancılaşmayı arttırarak dolaylı bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabileceği öne sürülmüştür (Abraham, 2000: 269-282).

FitzGerald (2002: 39) çalışmasında, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bulunduğu örgüte yönelik yüksek düzeyde adaletsizlik algısına sahip olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin de daha yüksek olduğu belirtmiştir. Çalışma kapsamında, örgütsel adaletsizlik algısının, örgütsel sinizm üzerinde genel olarak insanlar hakkındaki sinizmden çok daha güçlü bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Johnson ve O'Leary-Kelly, çalışmalarında sosyal değişim ihlallerinin iki türü olan psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm algılarının çalışanlar üzerindeki farklı etkilerini araştırmışlardır. Bu kapsamda araştırmacılar, toplamda 103 banka çalışanı üzerinde uyguladığı çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlallerinin, iş tutumları (iş tatmini ve örgütsel bağlılık) üzerinde negatif yönlü bir değişime yol açarak, örgütsel sinizm eğiliminin görülmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde; iş tatmini ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde; ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri de inceleyen yazarlar, tükenmişliğin boyutlarından olan duygusal tükenme ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Bu ilişkide psikolojik sözleşme ihlali aracılık etkisine sahiptir. Araştırmaya göre, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan çalışanların zaman içerisinde işverenlerine karşı sinik tutumlar geliştirecekleri ve bunun sonucunda duygusal tükenme yaşayacakları belirtilmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 637-641).

Pugh ve arkadaşları tarafından yapılan bir başka araştırmada, psikolojik sözleşme ihlali algılarına sahip mağdurların (çalışanların) eski işverenleri tarafından işten çıkartılmaları ile yeni işverene yönelik tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanın bir önceki işverenin psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesi, gelecekteki işverene yönelik sinizm ile ilgili olacaktır. Bu bakımdan psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, yeni istihdam ilişkileri ile alakalı beklentileri ve inançları etkileyebilmektedir. Bu sebeple psikolojik sözleşme ihlali bireyin endişe düzeyi ve yeni bir örgüte güvenmesi arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğinden çalışan yeni bir örgütte bir pozisyona yerleşme hususunda kendini savunmasız hissedecek ve daha az istekli olacaktır (Pugh ve arkadaşları, 2003: 203-204).

Delken (2004: 55), çağrı merkezi çalışanları üzerinde uyguladığı araştırmasında, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin aracılık etkisinin olup, olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Yalnızca medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, bekar çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin, bir ilişki içinde olan çalışanlara göre daha yüksek değer gösterdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışmada şirket, iş tipi, görev süresi, çalışılan yer gibi kontrol değişkenlerinden yalnızca iş tipinin, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Pitre, örgütsel sinizmin nedenlerini tespit etmeyi amaçladığı çalışmasını, Amerikan Deniz Harp Okulu birinci sınıfta okuyan 30 öğrenci üzerinde uygulamıştır. Araştırmanın verileri nitel araştırma yöntemlerinden olan odak grup görüşmesi aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre, örgütsel sinizmin nedeninin, öğrencilerin beklentilerinin karşılanamama durumu olduğu öne sürülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, (1) karar alma yetkisine ilişkin kısıtlamalar, (2) akran eylemlerindeki hayal kırıklığı, (3) örgütsel tutarsızlıklar ve (4) deniz harp okulu öğrencilerinin çıkarlarına karşı dışarıdakilerin çıkarlarına yapılan vurgu, örgütsel sinizm gelişiminin en güçlü öncülleri olarak belirtilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık eksikliği, karar verme ve risk alma

becerilerinde eksiklik de örgütsel sinizmin sonuçları arasında yer almaktadır (Pitre, 2004: v).

Bommer ve arkadaşları (2005: 747-749), 372 çalışan üzerinde uyguladıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmacılar bu kapsamda dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılara göre, dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanın örgütsel değişim hakkındaki sinizmini azaltmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar dönüşümsel tedavi aldıklarında, örgütsel değişim hakkındaki sinizm seviyelerinde bir azalma meydana gelmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışında bulunan ve örgütsel değişim hakkındaki sinizmi bastıran liderler, çalışanların duygusal ve bilişsel durumlarını etkileyerek, tutum ve davranışlarıyla tutarlı olan sinizm niyetlerini azaltabilirler. Buna ek olarak, sinikler, sorunların sebeplerini açıklamada önemli bir rol oynarlar böylece örgütsel değişim çabalarına büyük katkıda bulunurlar. Belki de dönüşümcü liderlerin sinikler ile uğraşmalarındaki rolü, değişim çabalarında seslerini bastırmaya çalışmaksızın ya da bütünlüklerini tehlikeye atmaksızın sinikleri değişimin şampiyonlarına “dönüştürmek” tir.

Fleming ise, üretkenliği arttırmak için yazılan “eğlence kültürü” reçetelerinin, yönetim akademisyenleri, danışmanları ve uygulayıcıları arasındaki popüler trendleri incelediği araştırmasını, Avustralya’da faaliyet gösteren bir Amerikan çağrı merkezinde çalışan 3 İnsan Kaynakları Yöneticisi ve 30 personel üzerinde uygulamıştır. Fleming çalışmasında nitel araştırma yöntemi kullanmış ve verilerini derinlemesine mülakat yöntemi aracılığıyla toplamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işyerinde daha keyifli bir atmosfer yaratmak için yararlanılan ve içerisinde mizahın da bulunduğu eğlence ortamı, örgüt çalışanlarının sinik tutumlarını körükleyen bir etkiye sahiptir (Fleming, 2005: 285).

James, örgütsel sinizmin öncüllerini, aracı değişkenlerini ve sonuçlarını belirlemek amacıyla, Amerika Birleşik Devletleri’nin güneydoğusundaki kırsal bir okul bölgesinde çalışan müdür, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve diğer okul personelinden oluşmak üzere toplamda 360 kişilik bir katılımcı grubu üzerinde araştırmasını uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin öncülleri, örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve algılanan örgütsel destek olmak üzere dört işyeri algısı şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel sinizmi aracı değişkenleri, kontrol odağı ve örgütsel ruh; ve son olarak örgütsel sinizmin sonuçları ise, iş gerilimi (iş gerginliği ve öğretmen tükenmişliği), vatandaşlık davranışları

(organizasyon odaklı ve kişi odaklı), işyeri sapkınlığı (zarar verici iş davranışları ve çalışan uyumsuzluğu) ve performans (bireysel performans ve örgütsel performans) olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel adalet, örgütsel destek ve kişi odaklı vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü; örgütsel sinizm ile örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali, iş gerilimi, öğretmen tükenmişliği arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel destek arasındaki ilişkide ise kontrol odağı değişkeninin aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (James, 2005: xi, xii).

Naus ve arkadaşları (2007: 37), çalışmada kişi-çevre uyumu ve benlik kuramı yaklaşımlarını birleştirerek, bir model geliştirmiştir. Geliştirilen bu modelde, kişisel ve algılanan örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk ile iş otonomisi örgütsel sinizmin öncülleri olarak belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, değer uyumsuzluğu örgütsel sinizmi arttırırken, iş otonomisi örgütsel sinizmi azaltmaktadır. Örgüte dayalı öz saygı ise her iki ilişkiye de kısmen aracılık etmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel sinizmin, kişinin iş çevresindeki problemler ve koşullar karşısında, kendini koruma amacını gerçekleştirmesi veya bir savunma mekanizması geliştirmesi şeklinde yorumlanmıştır.

Brandes ve arkadaşları (2008), araştırmalarında örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları üzerine odaklanmışlardır. Bu araştırma kapsamında, bir şirketteki küçülme uygulamasının ardından örgütte çalışmayı sürdüren yönetim kademesindeki çalışanların işten çıkarılmalarının akabinde verdikleri tepkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütlerine karşı sinik tutum geliştiren çalışanların, sinik tutumlara sahip olmayanlara göre iş güvencesizliği algısıyla karşı karşıya kaldıklarında işleri ile ilgili olarak çok daha yüksek seviyelerde çaba harcadıkları saptanmıştır (Yalçınkaya, 2013: 50).

Dhar, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri sinik tutumların nedenlerini tespit etmek amacıyla, Hindistan'daki bir Bilgi Teknolojileri şirketinde çalışan toplamda 72 katılımcı üzerinde derinlemesine mülakatlar aracılığıyla nitel bir araştırma uygulamıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel sinizmin oluşmasında örgüt içindeki düşük liderlik, örgütsel politikalar, belirleyici kültür, faydaların erişilebilirliği ve karşılanmamış beklentiler gibi unsurların kilit rol oynadığı tespit edilmiştir (Dhar, 2009: 159-166).

2.5.2. Örgütsel Sinizm Konusunda Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Ülkemizde sinizm kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların tarihi oldukça yenidir. Sinizm kavramı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; konuyla ilgili çalışmaların özellikle son yıllarda büyük oranda yaygınlaştığı görülmektedir. Ülkemizde sinizm kavramının, 2007 yılı ve sonrasında yapılan kapsamlı çalışmalar ile yerli yazına tanıtılmaya başlandığı söylenebilmektedir.

Bu kapsamda sinizm kavramının ele alındığı ilk kapsamlı çalışma, Erdost ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmadır. Erdost ve arkadaşları, çalışmalarında genel ve örgütsel sinizm kavramlarını Türkçe alan yazına tanıtmayı ve konuya yönelik olarak geliştirilen ölçeklerin Türkiye’de bir firmada test edilmesini amaçlamışlardır. Ayrıca araştırma kapsamında “genel sinizm” ve “örgütsel sinizm” ile çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, bölüm, çalıştığı işyeri sayısı ve pozisyonu gibi demografik değişkenler arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. Buna göre araştırmacılar, genel sinizm için Kanter ve Mirvis’in (1991) “yaşama bakış açısı”, Wrightsman’ın (1992) “insan doğasının felsefesi” nden hareketle geliştirdiği ölçekleri kullanmış, örgütsel sinizm için ise Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçüm araçlarından faydalanmışlardır. Araştırmanın verileri, Anadolu’da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir tekstil firmasında çalışan 64 beyaz yakalı çalışandan elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yerli alan yazına tanıtılan dört ölçek içerisinde Eaton (2000) tarafından geliştirilen ölçek dışındaki diğer üç ölçek (Kanter ve Mirvis (1991); Wrightsman (1992); Brandes (1997)) olumlu sonuçlar vermiştir. Örgütsel Sinizm Ölçeği olarak Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bulguları ise, destek bölümlerinde çalışanların üretim bölümlerinde çalışanlara göre; yönetici olmayanların da yöneticilere göre daha sinik tutumlara sahip olduğudur. Ayrıca eğitim durumu meslek yüksek okulu olanların lisans düzeyinde mezuniyete sahip olanlara kıyasla daha fazla sinik tutuma sahip olup, daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Erdost vd., 2007: 522).

Tokgöz ve Yılmaz (2008: 301-302) ise, Eskişehir il merkezinden 8, Alanya’dan 9 olmak üzere 17 otel işletmesinde görev alan toplam 346 çalışan üzerinde uyguladıkları çalışmalarında, çalışanların genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, genel sinizm örgütsel sinizmi kısmen de olsa açıklayabilmektedir.

Başka bir ifade ile genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında düşük ama anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında, çalışanların genel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, mevsimlik çalışanların, kadrolu çalışanlara göre genel sinizm seviyelerinin daha yüksek olduğudur. Bu durum araştırmacılar tarafından mevsimlik kadroda çalışanların bir süre sonra işletmelerinden ayrılacak olmalarının bir neticesi olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Kıyı kesiminde yer alan otellerde çalışanların, şehir lokasyonunda bulunan otellerde çalışanlara göre hem genel sinizm hem de örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Otel çalışanlarının genel ve örgütsel sinizm düzeyleri ile cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların eğitim seviyeleri ile genel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezken, çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu göre çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel sinizm düzeyinin de artacağı söylenebilmektedir.

Kalağan, Akdeniz Üniversitesi'nde çeşitli fakülte ve yüksekokullarda 50/d kadrosunda görev yapan toplamda 214 araştırma görevlisi üzerinde uyguladığı araştırmasında, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, araştırma görevlilerinin sahip olduğu örgütsel sinizm tutumlarının, yaklaşık olarak %80'i örgütsel destek algıları ile açıklanmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel desteğin örgütsel sinizmin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kalağan, 2009: 178-179).

Tükeltürk ve arkadaşları (2009: 691) tarafından yapılan çalışmada ise psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel sinizmin oluşması üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmacılar, çalışmalarını İstanbul'da faaliyet gösteren 11 otel işletmesinde çeşitli birimlerde çalışan toplam 148 kişi üzerinde uygulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlalleri ve otel çalışanlarının sinik tutumları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Yalnızca örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim seviyesi arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide sinik tutumlar sırasıyla en fazla, lise ve dengi okullardan mezun olanlarda, lisans mezunlarında, ilköğretim mezunlarında, önlisans mezunlarında ve en düşük ise lisansüstü mezunlarında

görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Buna göre psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini algılayan çalışanlar, daha fazla sinik tutum geliştirme eğiliminde olmaktadır.

Kutanis ve Çetinel (2010: 194), örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla araştırmalarını, bir devlet üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev almakta olan 20 akademisyen üzerinde uygulamışlardır. Araştırma görevlilerinden verilerin elde edilmesi için yarı yapılandırılmış mülakat yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, araştırma görevlilerinin adaletsizlik algılaması sonucunda sergileyeceklerini söyledikleri tepkilerin, diğer akademik kadrolardan belirgin bir şekilde farklılaştığı ve adaletsizlik algılaması sonucunda araştırma görevlilerinin pasif tutumlar sergilemeye yatkın oldukları saptanmıştır. Bu durum araştırmacılar tarafından bireyin statüsünün daha düşük olması halinde, daha pasif davranışlara yönelecekleri şeklinde yorumlanmıştır. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, sinik tutuma sahip akademisyenlerin genel olarak örgütsel adaletle ilişkin negatif algılara sahip olması durumudur. Ayrıca araştırma görevlileri diğer kadrolarda çalışan akademisyenlere kıyasla daha fazla negatif duygu ve sinik tutuma sahiptirler.

Polat ve Meydan (2010: 41), personel güçlendirme-örgütsel sinizm-örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmalarını, Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu üniversitesinde görevli olan 69 öğretim üyesi üzerinde uygulamışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, personel güçlendirme ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü; personel güçlendirme ile örgütsel sinizm arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

Kalağan ve Güzeller (2010: 83), öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, çalıştıkları okul türleri, öğretmenliği seçme sebepleri gibi) açısından değişip değişmediğine cevap aradığı araştırmasını, 2007-2008 eğitim öğretim yılında Antalya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan toplam 325 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Araştırmada, Güzeller ve Kalağan (2008) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile branşları, mesleki

kıdemleri, eğitim durumları, çalıştıkları okul türü, öğretmenliği seçme sebepleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Yetim ve Ceylan (2011: 682), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasını, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Bornova ilçesinde yer alan 65 ilköğretim okulunda görev yapan 312 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin, örgütsel sinizm düzeyine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında düşük düzeyde ve negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Efeoğlu ve İplik (2011: 343) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise, Adana ilindeki ilaç firmalarında bölge müdürü, uzman tıbbi mümessil ve tıbbi mümessil olarak çalışan toplamda 241 kişi üzerinde, çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, tıbbi mümessil olarak görev yapan çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların adaletle yönelik algıları azaldıkça, örgütsel sinizm düzeyleri artmaktadır. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, örgütsel adalet boyutlarından olan işlemsel ve bilgisel adaletin, örgütsel sinizm tutumunu en iyi açıklayan boyutlar olduğudur.

Bir diğer çalışmada ise, Polatcan, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Bu kapsamda, araştırma verileri, 2012 yılında Karabük ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan toplamda 500 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile yöneticilerinin liderlik davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, eğitim örgütlerinde sinizmin, liderlik davranışlarını etkileyebilecek en önemli faktör olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Polatcan, 2012: 85).

Erbil (2013: 89) ise çalışmasında, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu kapsamda araştırmasını, Kuşadası'nda turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplamda 303 otel çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, sinik tutumlara sahip olan bireylerin işten ayrılma niyetinde bulundukları tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların kurumlarına karşı negatif düşüncelere sahip olması, olumsuz hisler

beslemesi ve olumsuz davranışlar sergilemesi zaman içerisinde işten ayrılma niyeti göstermelerine sebep olacaktır. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, demografik değişkenlerin hem işten ayrılma niyetinde hem de örgütsel sinizm ve boyutlarında etkili olduğu sonucudur.

Bozbayındır ve Kayabaşı (2014: 211) ise çalışmalarında, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarına sahip olmalarının nedenlerini ve örgütsel sinizmin etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda araştırmalarını, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Gaziantep il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 10 yıldan fazla kıdeme sahip 21 öğretmen üzerinde uygulamışlardır. Araştırma verilerini, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği ile toplamışlar ve bu verilerin analizini betimsel ve içerik analizi yöntemlerini kullanarak gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, örgütsel sinizmin, okul yönetiminden (adaletsiz olma, öğretmenlere değer vermeme, öğretmenlerin ödüllendirilmemesi), öğretmenden (aldığı maaşı beğenmeme, tükenmişlik sendromu, kişilik özellikleri ile mesleğin uyumlu olmaması) ve okul ile okul paydaşlarından (öğretmenler arasındaki çatışmalar, siyasi görüş ayrılıkları, eğitim sistemi) kaynaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sinizmin eğitim ve öğretimin verimsizleşmesi, işbirliği ortamının yok olması, öğretmenin okula olan katkısında azalma gibi okula yönelik; ayrıca mesleğini severek yapmama, örgütsel bağlılığın azalması, moral ve motivasyonun düşmesi, mesleki tükenmişlik ve performansta azalma gibi öğretmenlere yönelik de olumsuz etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Torun ve Çetin (2015: 143-144) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise, kişilik özellikleri, değerler ve tutumlar anlamında farklılıklara sahip olan X ve Y kuşaklarının, örgütsel sinizm dereceleri ve sinik tutumlarının hedefindeki unsurların farklı olup, olmadığına cevap aranmıştır. Bu kapsamda araştırmacılar, bir vakıf üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan 20 akademisyenden mülakat yöntemi ile elde ettikleri verileri, içerik analizine tabi tutarak analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda, X ve Y kuşaklarının sinizm düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, sinik tutumlar Y kuşağı çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, sinik düşünce, duygu ve davranışların kuşaklara göre farklılaştığıdır. Bu anlamda Y kuşağı çalışanların X kuşağı çalışanlara kıyasla daha fazla sinik tutum içerikli söylemde bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmanın son bulgusu ise, sinik tutumların hedefindeki unsurların kuşaklar bazında farklılaşması durumudur.

Kökalan ve Anaş (2016: 97) ise çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının işe yabancılaşmaları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarını, İstanbul'daki yedi adet vakıf üniversitesinde görev yapan toplamda 284 akademik ve idari personel üzerinde uygulamışlardır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde Dean ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinizm Ölçeği" ve Korman, Hirschfeld ve Feild (2000) tarafından geliştirilen yabancılaşma ölçekleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, örgütsel sinizm ve alt boyutları ile işe karşı yabancılaşma arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, sinik tutuma sahip çalışanların işlerine karşı yabancılaşma düzeylerinin de daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kırboğa (2017: 111-112) yaptığı araştırmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün olup olmadığına cevap aramıştır. Bu kapsamda araştırma verileri, Balıkesir ili Erdek ilçesinde bulunan kamu kurumlarında güvenlik görevlisi olarak çalışan toplamda 246 personelden toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, psikolojik sözleşme ihlali ve lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri üzerinde etkili olmaktadır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların psikolojik sözleşmelerinde ihlal algılamaları arttıkça, örgütsel sinizm seviyelerinde de artış gözlemlenecektir. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğudır. Ayrıca araştırma kapsamında lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Buna göre lideri ile olan ilişkisinin kalitesinin düşük seviyede gerçekleştiğini algılayan birey, örgütüne karşı sinik tutumlar geliştirme eğiliminde olacaktır. Tüm bu bilgilere ek olarak lider-üye etkileşiminin, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de araştırmanın bir diğer sonucu olarak belirtilmektedir.

Gün ve Başkan, devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasını, Ankara'da bulunan dört devlet üniversitesinde çalışan toplamda 392 öğretim elemanı üzerinde uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğretim elemanlarının örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin kişisel başarı

boyutunda ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında, örgütsel sinizmin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu bilgilerden hareketle, çalışanların örgütsel sinizm seviyelerinin, tükenmişlik seviyelerinin kestirilmesinde önemli ve anlamlı bir role sahip olduğu görülmektedir (Gün ve Başkan, 2017: 361).

Emre tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise, araştırma görevlilerinin örgütsel politika ve örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma, 2013 yılında bolu ili Abant İzzet Baysal Üniversitesine bağlı fakültelerde görev yapan toplamda 75 araştırma görevlisi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken, örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında ise negatif yönlü, genellikle orta ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Emre, 2018: xv).

2.6. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SİNİZM

Hizmet sektörü, hizmetten faydalananın bizzat kendisinde ya da onun yararına birtakım değişikliklere sebep olan zaman, mekan ve şekil faydası meydana getiren endüstriler olarak tanımlanmaktadır. Hizmetler ise, arz edenin hizmetten yararlanan için faaliyette bulunması, hizmetten yararlananın hizmetin elde edilmesi için gerekli emeği sarf etmesi ve hizmetten yararlanan ile hizmeti sunanın karşılıklı olarak birbiriyle etkileşim halinde olmaları suretiyle üretilirler (Özsağır ve Akın, 2012: 312).

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ürünün kalitesinin belirlenmesinden, müşteriye sunumuna kadar olan tüm süreçte en önemli faktör insandır. Hizmet sektörü insan gücünden yoğun olarak faydalanan, emek yoğun ve eş zamanlı üretim-tüketim özelliği taşıyan işletmeleri içerisinde barındırdığından, bu işletmelerin işgücünü verimli olarak kullanmaları en önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Ayrıca hizmet işletmeleri, küreselleşmenin, teknolojik gelişmelerin, sürekli değişen ekonomik koşulların, gün geçtikçe artan rekabetin en şiddetli hissedildiği ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan organizasyonlardır. Bu sebeple, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin temel sermayesi olan insan kaynağı, gün geçtikçe işletmeler açısından

çok daha önemli bir unsur haline gelmektedir (Akova ve Kılıç, 2015: 118; İbrahimağaoğlu ve Can, 2017: 182). Bu anlamda hizmet işletmelerinin ana unsurunu oluşturan insan kaynağının örgüte yönelik inançları, duyguları, davranışları ve tutumu gibi özelliklerin örgütlerin başarısında belirleyici bir faktör olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Çetinkaya ve Özkara, 2015: 73).

Literatür incelendiğinde sinizmin özellikle hizmet sektöründe daha yaygın olarak görüldüğü ve sinik tutumların bu sektörlerde diğer sektörlerle nazaran çok daha ciddi sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir (Torun, 2016: 344). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından çalışanların müşterileri anlaması, onlara pozitif yaklaşması ve sorunlar karşısında çözüm odaklı olması hayati bir öneme sahiptir. Çalıştığı kurum ile ilgili sürekli negatif bir tutum içinde olan, örgüte yönelik aşağılayıcı ve küçük düşürücü söylemlerde bulunan “sinik” bireylerin yer aldığı hizmet işletmelerinin de uzun ömürlü olması beklenemez (Kılıç, 2015: 60).

Sinik tutuma sahip bir çalışan, özellikle rekabetin giderek şiddetlendiği hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetini negatif yönde etkilemekte ve örgüte ciddi zarar verebilmektedir. Örgütlerin bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen bireylerden oluşan birlikler olduğunu göz önüne aldığımızda; hedeflerine ulaşabilmelerinin ancak içindeki insanların eylemleri ile mümkün olabildiğini görürüz. Bu kapsamda çalışanların örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumlara sahip olması kendi amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirmesine ve örgütü ile aynı yolda yürütmesine engel olmaktadır (Altınöz vd., 2011: 287; Çetinkaya ve Özkara, 2015: 73).

İşletmelerden hizmet satın alan müşteriler, çalışanların sunumlarıyla kendilerini tatmin etmelerini beklerler. Çalışanların örgüte uyum sağlayabilmeleri, örgüt içinde faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, kendilerine oluşturduğu hedefleri hayata geçirebilmeleri, kendilerini organizasyonun bir parçası olarak benimsemeleri ile mümkündür. Müşterilerin sürekli değişen istek ve taleplerine ancak yüksek performanslı çalışanlar rahat bir şekilde cevap verebilmektedir. Hizmetin son derece karmaşık bir süreci içermesi (eşzamanlı, soyut olması vb.) ve örgüt kaynaklı sorunların gün geçtikçe artması çalışanların iş yaşamında çeşitli zorluklar yaşamasına yol açmaktadır. Örgütün adalet, dürüstlük ve içtenlik ilkelerinden yoksun politika ve uygulamaları ile bireysel menfaatlerin ön planda tutulması ile alınan kararlar örgütsel sinizmi ortaya çıkararak çalışanların performans, moral ve motivasyonlarında düşüşe sebep olmaktadır (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017: 183). Çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi yalnızca örgütle sınırlı kalmamakta, müşterilere de yansımaktadır. Hizmet işletmelerinin

sürdürülebilirliği açısından müşteri memnuniyetinin kilit bir faktör olduğunu göz önüne aldığımızda; örgütsel sinizm yaşayan çalışanın müşteriye verdiği hizmetin kalitesinin düşmesi, mevcut müşterinin o işletmeden hizmet almaktan vazgeçmesine sebep olabilmektedir. Böylesi bir durumun yaşanması ise örgütün yaşamsallığını ciddi oranda tehlikeye düşürmektedir. Bu anlamda örgütün varlığını sürdürmesi, çalışanların tatmin olması ve örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasında örgütsel sinizm çok büyük bir engel oluşturmaktadır (Şantaş vd., 2016: 869).

Örgütsel sinizm kavramı çalışanların etkinliğini ve verimliliğini etkileyen bir unsur olarak ele alınmaktadır. Örgütsel performansı negatif yönde etkileyecek olumsuz davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesi istenmeyen bir durum oluşturmaktadır. Bu noktada hizmet işletmelerinin sektörde varlığını sürdürebilmeleri mevcut ve potansiyel müşteri portföyüne bağlıdır. Fakat çalışanların örgütsel sinizm gibi negatif tutumlara sahip olması ve bunları davranışları ile hem örgüte hem de müşterilere yansıtması, mevcut müşterilerin firmadan vazgeçmesine sebep olmaktadır. Ayrıca bu durum işletmenin, potansiyel müşteri portföyünde örgütü tercih etmeme tehlikesini doğurabilmektedir. Bu açıdan işletmelere çok büyük olumsuz sonuçlar doğuracak örgütsel sinizmin nedenlerinin ve sonuçlarının tespit edilmesi, ayrıca sinik tutumların oluşmasının engellenmesi için gerekli önlemlerin alınması ve buna yönelik çözüm önerileri getirilmesi hayati önem taşımaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015: 140).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDEN VE SONUÇLARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: HİZMET SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI BİR FİRMA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel sinizm kavramı henüz yeni bir kavram olmakla birlikte gelecekte kavramın adından sıkça söz ettirecek bir terim olacağı düşünülmektedir. Yurtdışında kavram ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen ulusal literatürde bu hususta yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizm, ulusal literatürde henüz yeni yeni araştırılmaya başlanmıştır.

Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için temel sermayeleri olan insan kaynağına muhtaçtır. Örgütsel sinizmin hedefinde ise örgütlerin en önemli kaynağı olan insan bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumlar tıpkı bir virüs gibi çalışanlar arasında yayılım göstererek, adeta bir hastalık gibi kişilerde tahribatlar yaratmakta ve örgütlerin yaşamsallığını tehdit etmektedir.

Bu çalışmada örgütsel sinizme çalışan sinizmi bakış açısıyla yaklaşımı ve kavram bu bağlamda incelenmiştir. Önceki bölümlerde de bahsettiğimiz üzere çalışan sinizmi örgütsel sinizmin türlerinden biridir ve “işletmeye, üst yönetime, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve işyerindeki diğer objelere karşı güvensizlik, engellenme, hor görme, hayal kırıklığı ile karakterize edilen negatif bir tutum olarak” tanımlanmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200). Ancak anlam karmaşası yaratmamak adına tüm çalışma boyunca örgütsel sinizm diye bahsedilecektir. Bu nedenle araştırmanın, örgütsel sinizm çatısı altında bulunan çalışan sinizmi yaklaşımıyla ele alındığı hatırlanmalıdır.

Bu kapsamda örgütsel sinizmi çalışan sinizmi yaklaşımıyla ele aldığımız bu çalışmada kavramın açıklanmasında, verilerin analizinde ve bulguların yorumlanmasında Beklenti Kuramından ve Sosyal Mübadele (Takas) Kuramından yararlanılmıştır. Beklenti Kuramı; bireyin bir eylemde bulunduğu zaman ulaşacağı sonuç ve bu sonucun kendisi açısından çekiciliğinin gücüne bağlı olarak belirli davranışları gösterme eğilimine gireceğini belirtir. Daha pratik anlamda, çalışanlar iyi bir performans değerlendirmesine neden olacağına inandıkları zaman, yüksek bir çaba gösterme konusunda motive olacaklardır; bu iyi değerlendirmenin, bir takım organizasyonel ödülleri beraberinde getireceği ve bu ödüllerin de çalışanları bireysel

hedefleri açısından tatmin edeceği ileri sürülmektedir. Ancak çalışan beklentileri için harcadığı bireysel çaba ve performansın sonucunda beklentilerine ulaşamadığında ya da elde ettiği ödüller kişiyi tatmin etmediğinde veya yetersiz geldiğinde kişi örgütü adaletsiz olarak değerlendirecek, kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını düşünecek ve örgütün gösterdiği çabaya layık olmadığı inancına sahip olacaktır. Bu kuramın temelinde, beklentileri karşılanmayan bireyin örgüte yönelik hayal kırıklığı, öfke, engellenme gibi bir takım olumsuz duygular beslemesi sonucunda sinik tutumlar geliştirdiği ileri sürülür (Torun, 2016: 40).

Çalışmamızda örgütsel sinizm kavramının dayandırıldığı bir diğer kuram ise, Sosyal Mübadele (Takas) Kuramıdır. Blau'a (2009) göre sosyal mübadele, kişilerin elde etmeyi umduğu geri dönüşler vasıtasıyla motive oldukları gönüllü davranışlardır. Blau'nun (2009) sosyal mübadele kuramı, süresini ve karşılığının ne zaman ödeneceğini bilmeksizin sunulan yardım, öneri, onay gibi kazançların karşılıklı eylemlerini içermektedir (Blau'dan aktaran: Çildir, 2008: 10). Ancak bireyler arası karşılık vermede başarısızlık yaşanması üzerine bu durum güven kaybına yol açar ve gelecekteki takasları da engeller. Takas sürecinde karşılıklı yükümlülükler yerine getirilmediğinde, o ortamda bulunan diğer bireyler de bunu öğrenecektir. Böylece bireyin sadece karşısındaki kişi ile yaptığı takas değil, gelecekte söz konusu olabilecek takasları da tehlikeye girebilecektir (Çildir, 2008: 17). Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışanın beklentilerinin yerine getirilmemesi ve çalışanın örgütteki istihdamı ile ilgili sosyal mübadele kurallarının ihlal edilmesinden kaynaklanmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 642). Bu nedenle de kavramın açıklanmasında, verilerin analizinde ve bulguların yorumlanmasında Beklenti Kuramından ve Sosyal Mübadele (Takas) Kuramından yararlanılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasında çalışan bireylerin örgütsel sinizm nedenlerini ve örgütsel sinizmin sonuçlarını ortaya koymaya çalışmaktır. Araştırmanın bir diğer önemli amacı ise, çalışanların örgütsel sinizmlerinin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri getirmeye çalışmaktır. Bu amaçlar doğrultusunda, araştırma kapsamında aşağıdaki üç soruya cevap aranmıştır:

1. Örgütsel sinizmin nedenleri nelerdir?
2. Örgütsel sinizmin sonuçları nelerdir?
3. Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri nelerdir?

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler insanın öneminin farkında vardıkça, insan kaynağının yönetimi ve insan ile ilgili öğeler önem kazanmaya başlamıştır. İnsan ile ilgili öğelerden biri de örgütsel sinizm kavramıdır. Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne veya örgütün belirli unsurlarına yönelik olumsuz, alaycı ve eleştiriler düşüncelere ve tutumlara sahip olması durumudur. Örgüt çalışanlarının sinik tutumlara sahip olması örgütün başarısını, verimliliğini ve yaşamsallığını büyük oranda tehlikeye düşürmektedir.

Eğer örgütteki çalışanlar kurumlarına ve yöneticilerine güvenmiyor, kurumlarını sahiplenmeyip aidiyet ve bağlılık duygularını yitiriyor ayrıca memnuniyetsizlik yaşıyıp, örgütü şiddetli bir şekilde eleştiriyor ve kendilerini örgütten izole ediyor ise örgüt için işlerin yolunda gitmeyeceği ortadadır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını sinik tutumlar beslemeye iten faktörlerin neler olduğunu, çalışanların sinik tutumları neticesinde ne gibi sonuçların ortaya çıktığını ve bu durumu düzeltmek için hangi önlemlerin alınması gerektiği hususunda bilgi sahibi olmalıdırlar.

Bu araştırmada çalışanların sahip olduğu sinik tutumların nedenleri, sonuçları ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri, katılımcılar ile yapılan derinlemesine mülakatlar aracılığıyla toplanan nitel veriler ışığında belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel sinizm ile ilgili ulusal alanyazın incelendiğinde kavramın genellikle nicel araştırma yöntemleri ile incelendiği ve farklı değişkenler ile arasındaki ilişkilerin araştırıldığı; nitel araştırma yöntemleri ile ise yeterince incelenmediği ve kavram ile ilgili çok sınırlı sayıda nitel araştırmanın olduğu görülmektedir. Nicel ve nitel araştırma yöntemleri ile incelenen bu çalışmalarda da kavram kapsamlı bir şekilde ele alınmamıştır. Bu bakımdan bu çalışma, örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin nitel araştırma yöntemi ile kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve toplanan verilerin gelecekteki araştırmalara katkıda bulunması ve esin kaynağı olması açısından literatür için büyük bir önem taşımaktadır.

Ayrıca bu araştırma, örgütlerde giderek yaygınlaşan ve işletmeler için bir tehdit unsuru haline gelen örgütsel sinizme sebep olan faktörlerin belirlenmesi, örgütsel sinizmin sonuçlarının tespit edilmesi ve çalışanların sahip olduğu örgütsel sinizm tutumlarının azaltılması ve başarı ile yönetilmesinde yöneticilere yol

gösterecek çözüm önerileri sunması bakımından alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına uygun olarak örgütsel sinizme neden olan faktörlerin çeşitliliği, örgütsel sinizmin bireylerde yarattığı etkilerin karmaşıklığı ve örgütsel sinizmin azaltılmasında sunulacak çözüm önerilerinin tespit edilmesi açısından bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

Nitel araştırma yöntemi, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanılan, algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına ilişkin nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41).

Örgütsel sinizm, dışarıdan anlaşılması zor bir olgudur. Ancak içeriden derinlemesine ve ayrıntılı bir bakış açısı ile çözümlenebilir ve anlaşılabilir. Bu kapsamda çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılması, örgütsel sinizm yaşayan bireylerin gerçeğini derinlemesine bir incelemeye tabi tutmak ve bize başka araçlar ile keşfedemeyeceğimiz yeni bir derinlik kazandırması açısından daha sağlıklı bulgu ve sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 56).

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme türünde önceden araştırmacı tarafından belirlenmiş sorular ve/veya özel konular bulunmaktadır. Bu çalışmada örgütsel sinizm kavramı hakkında katılımcıların görüşleri alınmıştır ancak katılımcılara ayrıntılara inebilmelerine yetecek kadar özgürlük de verilmiştir. Bu anlamda, görüşmelerin çerçevesi teorik alan ile sınırlı tutulurken, konu dışına çıkmamak kaydıyla katılımcılara fikirlerini ayrıntılı bir biçimde ifade etme şansı da verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada nitel araştırmanın, “durum çalışması” deseninden faydalanılmıştır. Durumlar farklı biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bir birey, bir kurum, bir grup, bir ortam çalışılacak durumlara örnek oluşturabilir. Amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçları ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en dikkat çekici özelliği, bir ya da birkaç durumun derinlemesine araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 73). Bu çalışmada İzmir ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasında çalışan bireylerin örgüte karşı oluşturdukları

örgütsel sinizmin nedenleri, etkileri ve örgütsel sinizmi azaltacak çözüm önerilerini ortaya koymak amaçlandığından, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması seçilmiştir.

Çalışmada, “dikkatli bir biçimde yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşan ve soruların her görüşülen bireye aynı tarzda ve sırada sorulduğu” yaklaşım olarak ifade edilen (Seçer, 2012: 248; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 132) standartlaştırılmış açık uçlu görüşme gerçekleştirilmiştir. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşmenin temel amacı, katılımcılara aynı tarzda sorular sorarak araştırmacının araştırmaya olan etkisini azaltmaktır. Bu sayede araştırmacı tam ve sistematik bilgiye ulaşma imkanı elde etmektedir. Bu görüşme türünde sorular açıkça belirtilmiş olsa da araştırmacı derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorabilir, yanlış anlama halinde soruyu tekrarlayabilir veya soruyu değişik bir biçimde tekrar sorabilmektedir. Görüşme formunda yer alan açık uçlu soruların pek çok avantajı bulunmaktadır: Sorular esnektir, araştırmacıya olguları derinlemesine incelemesine olanak verir, yanlış anlaşılmalara giderilmesini sağlar ve şimdiye dek düşünülmemiş ilişkiler ve hipotezler ile beklenilmeyen bilgileri ortaya çıkarabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 132; Yapar, 2009: 87).

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde nitel araştırma yöntemlerinin örneklem seçimi ile ilgili temel ilkelerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmalarda genelde birincil kaynaktan ve sübjektif bilgi toplanılması amaçlanmaktadır. Bu sebeple örnekleme stratejisi amaçlı örneklemedir ve bu bağlamda tesadüfi olmayan örnekleme yapılmıştır (Seçer, 2012: 249). Amaçlı örnekleme yöntemleri, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda amaçlı örnekleme yöntemleri birçok durumda, olgular ile olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118).

Bu araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan “kartopu ve zincir örnekleme” yöntemine göre seçilmiştir. Araştırmanın problemine ilişkin zengin bir bilgi kaynağı olabilecek birey ya da durumların saptanmasında etkili olan bu yöntem ile örneklem belirlemede süreç “bu konuda en çok bilgi sahibi kimler olabilir?”, “bu konu ile ilgili olarak kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” gibi çok basit sorularla başlar. Süreç ilerledikçe elde edilen isimler veya durumlar adeta bir

kartopu gibi büyüyerek devam eder, ön plana çıkan isim ve durumlar araştırmacının örneklemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122; Seğer, 2012: 250). Bu kapsamda araştırmacı tarafından yapılan gözlem neticesinde sinik tutumlara sahip olan ve bunu söylemlerine ve davranışlarına da yansıtan kurumun bir çalışanı, araştırmacının ilk katılımcısı olarak belirlenmiştir. Sonrasında yapılan görüşmenin ardından ilk katılımcıya yöneltilen “bu konu ile ilgili olarak kim veya kimlerle görüşmemi önerirsiniz?” sorusu ile diğer katılımcı belirlenmiş ve katılımcı belirleme bu şekilde devam ederek, elde edilen katılımcı isimleri adeta bir kartopu gibi büyüyerek çoğalmış ve verilen isimler araştırmacının örneklemini oluşturmuştur.

Bu çerçevede araştırmacının örneklemini İzmir ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasında görev yapmakta olan 30 çalışan oluşturmaktadır. Katılımcılar firmanın farklı departmanlarında ve farklı görevlerde çalışmaktadırlar.

3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Veri toplama süreci sırası ile görüşme formunun (araştırma sorularının) oluşturulması, sınanması, hazırlıkların yapılması, görüşmelerin organize edilmesi ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi şeklinde yaşanmıştır.

Araştırma sorularından kasıt, araştırmacının amacının araştırılabilir bir hale getirilmesidir. Bu amaca dayalı olarak araştırma soruları örgütsel sinizm ile ilgili alanyazının detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur. Ayrıca nitel araştırma ile ilgili literatür ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar detaylı bir şekilde taranmış ve araştırma soruları oluşturulurken dikkate alınması gereken kriterler göz önünde tutulmuştur. Bu kapsamda araştırma sorularının birkaçı, literatürün kapsamlı bir biçimde araştırılması neticesinde örgütsel sinizm araştırmalarında kullanılan çeşitli ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Soruların geri kalan kısmı ise literatürdeki sinik söylem örneklerinden ve teorik açıklamalardan faydalanılarak geliştirilmiştir. Görüşmeler sırasında verileri detaylandırmak maksadıyla katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda ilave sorular yöneltilmiştir. Ayrıca, yapılan görüşmelerde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan, ünvanda bulunma süresi, kurumda çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi gibi bilgileri istenmiştir. Hazırlanan soruların açıklanmaya çalışılan örgütsel sinizm kavramını anlamaya ilişkin olup olmadığı hususunda alanında uzman olan ve konuya hakim akademisyenlerin

görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca hazırlanan soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla sorular araştırma öncesinde 10 çalışana sorularak sınanmıştır.

Katılımcılara telefonda yalnızca araştırmanın konusu ile ilgili bilgi verilerek kendilerinden randevu alınmış ve görüşmeler çalıştıkları kurumdaki toplantı odalarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce her katılımcıya verecekleri tüm bilgilerin gizli tutulacağı ve yalnızca akademik amaçlı kullanılacağına ilişkin bir açıklama yapılmış ve sorulara samimi yanıtlar vermelerinin beklendiği söylenmiştir. Sadece not tutmanın zengin ve derinlemesine bir veri sağlamada yetersiz olacağından, görüşmelerde katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ayrıca sorulara verilen yanıtlar bir yandan da formların üstüne yazılı olarak kaydedilmiştir. Katılımcılar, sorulara samimi ve gerçekçi yanıtlar vermişlerdir.

Görüşmelerde katılımcıların isimleri istenmemiş, soru kağıtlarına isimleri temsilen “K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K25, K26, K27, K28, K29, K30” sembolleri yazılmıştır. Araştırma bulguları sunulurken de katılımcı yorumları bu sembollerle verilecektir. Görüşmeler katılımcıların çalıştıkları kurumdaki toplantı odalarında ve genelde 45-60 dakika arasında gerçekleştirilmiştir.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu çerçevede, içerik analizi yolu ile söz konusu verilerin içinde saklı olabilecek gerçeklikler ortaya çıkarılmaktadır. İçerik analizinde, görüşme, gözlem ve doküman yoluyla elde edilen nitel araştırma verilerinin işlenmesinde, (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi ve (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşama bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242-243).

Araştırma kapsamında ilk olarak katılımcılarla yapılan görüşmelere ait ses kayıtları yazıya dökülmüş ve gereksiz veriler elenmiştir. Sonrasında ise diyaloglar (işlenecek veriler) örgütsel sinizm hususunda içerdiği mesaj ve anlamlara göre literatüre dayalı bir biçimde konuyla ilişkili olan kavramlar kullanılarak kodlanmıştır. Kod listesi, konuya ilişkin teorik bilgiler temel alınarak hazırlanan ve araştırmacının elde ettiği verileri sınıflandırmasına yardımcı olan listeye verilen bir isimdir. Nitel araştırma konusunda çalışmalar yürüten araştırmacılar nitel araştırma verilerinin

azaltılmasının veya sınıflandırılmasının gerekliliğini savunmaktadırlar. Çünkü bu veriler gerçekten başlangıçta oldukça geniş kapsamlıdır. Bu sebeple katılımcılarla yapılan görüşmelerin metinleri birkaç kez okunarak içerdikleri çeşitli ifadeler çalışmada kullanılan kodlara göre kodlanmıştır.

Verilerin kodlanması işleminden sonra verileri genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayan temaların bulunması gerekmektedir. Temaların bulunması için önce kodlar bir araya getirilerek incelenir ve kodlar arasındaki ortak yönler bulunmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 349). Bu sebeple benzer anlama gelen kodlar, içerdikleri anlamlara göre genel temalar altında toplanarak kategorize edilmiştir. Son olarak veriler, içerdikleri mesaj ve anlamlara bakılarak, belirlenen kod ve temalara göre katılımcılar tarafından tekrarlanma sıklıkları temel alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın bulguları sunulurken, katılımcıların görüşlerinden sıkça alıntı yapılmıştır. Bu sayede hem araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği sağlanmış hem de betimsel bir yaklaşım sergilenmiştir. Araştırmanın iç geçerliğini başka bir ifade ile inandırıcılığını sağlamak için; verilere eleştirel bir gözle bakılmış ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların gerçeği yansıtıp yansıtmadığı denetlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270). Bu doğrultuda elde edilen bulguların literatür ile de örtüştüğü görülmüştür. Araştırmanın dış geçerliğini bir başka ifade ile aktarılabilirliğini sağlamak için ise katılımcıların görüşlerinden sıkça alıntı yapılmış ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte araştırmanın yöntemi, örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 271). Araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla araştırmada katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar tekrar tekrar dinlenerek kelimesi kelimesine bilgisayar ortamına geçirilmiştir. Araştırmanın iç güvenilirliğini sağlamak üzere ise araştırma bulgularının tamamı yorum yapılmaksızın doğrudan yazıya dökülmüş ve okuyucuya aktarılmıştır. Bununla birlikte araştırmanın bulguları sunulurken, katılımcıların görüşlerinden sıkça alıntı yapılmıştır bu sayede hem araştırmanın güvenilirliği sağlanmış hem de betimsel bir yaklaşım sergilenmiştir. Araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak için ise araştırmanın temel aşamaları hakkında ayrıntılı ve açık bir şekilde okuyucuya bilgi verilmiştir. Aynı zamanda dış güvenilirliği sağlamak üzere tez danışmanı verileri, ulaşılan yargı ve yorumları kontrol etmiştir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla araştırma sorularının standardizasyonun sağlanması maksadıyla katılımcılarla görüşmelere başlamadan önce 10 kişi üzerinde pilot bir uygulama

yapılarak her bir sorunun farklı katılımcılarca aynı şekilde algılanıp algılanmadığı sorgulanmıştır. Bu kapsamda araştırma sorularının her bir katılımcı tarafından aynı şekilde algılandığı sonucuna ulaşılmış ve araştırma sorularının standardizasyonu sağlanarak güvenilirliği artırılmıştır. Ayrıca nitel araştırmaların bir başka güvenilirlik basamağı ise, görüşmeler boyunca kayda alınan konuşmaların yazıma döküm sürecindeki tutarlılıktır. Bu kapsamda görüşmeden sonra elde edilen kayıtların çözümlenmesi sürecinde ortaya çıkabilecek yanlışların azaltılması için çözümleme tutarlılığına da bakılması gerekmektedir. Bunun için çalışma iki ayrı zaman diliminde ayrı ayrı içerik analizine tabi tutulmuş ve sonuçların uyumluluğuna bakılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırma kapsamında İzmir ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasında farklı departmanlarda ve ünvanlarda görev almakta olan 30 çalışan ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar ile ilgili demografik özellikler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılım Tablosu

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	20	67
Erkek	10	33
Yaş		
24 ve daha az	-	-
25–30	12	40
31–35	6	20
36-40	4	13
41-45	7	23
46 ve üzeri	1	3
Medeni Durum		
Evli	20	67
Bekar	10	33
Eğitim Durumu		
Lise ve Altı	2	7
Ön Lisans	1	3
Lisans	23	77
Lisansüstü	4	13
Ünvan		
Uzman Yardımcısı	6	20
Memur	10	33
Uzman	11	37
Şef	1	3
Müdür Yardımcısı	-	-
Müdür	2	7

Ünvanında Bulunma Süresi		
1 yıldan daha az	2	7
1-5 yıl arası	24	80
6-10 yıl arası	4	13
11-14 yıl arası	-	-
15 yıl ve üzeri	-	-
Kurumda Bulunma Süresi		
1 yıldan daha az	2	7
1-5 yıl arası	21	70
6-10 yıl arası	3	10
11-14 yıl arası	1	3
15 yıl ve üzeri	3	10
Toplam İş Tecrübesi		
1 yıldan daha az	-	-
1-5 yıl arası	6	20
6-10 yıl arası	11	37
11-14 yıl arası	5	17
15 yıl ve üzeri	8	27

Tablodan da anlaşılacağı üzere örneklemin %67 sini kadınlar oluştururken, %33'lük kısmını erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %40'ı 25-30 yaş grubu, %20'si 31-35 yaş grubu, %13'ü 36-40 yaş grubu, %23'ü 41-45 yaş grubu ve %3'ü de 46 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Bu durum hizmet sektörünün lojistik kolunda çalışan işgünün genç ve dinamik bir yapıda olduğu ile açıklanabilir. Katılımcıların %67'si bekar iken %33'ü evlidir. Eğitim durumu açısından baktığımızda ise, katılımcıların %7'si lise ve altı, %3'ü ön lisans, %77'si lisans ve %13'ü ise, lisansüstü eğitim seviyesi mezunudur. Katılımcıların %20'si Uzman Yardımcısı, %33'ü Memur, %37'si Uzman, %3'ü Şef ve %7'si Müdür ünvanı ile çalışmaktadırlar. Katılımcıların mevcut ünvanlarında bulunma sürelerine baktığımızda ise, %7'si 1 yıldan daha az, %80'i 1-5 yıl arası ve %13'ü 6-10 yıl arası süredir mevcut ünvanlarında çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılan çalışanların kurumda bulunma sürelerine baktığımızda ise, katılımcıların %7'si 1 yıldan daha az, %70'i 1-5 yıl arası, %10'u 6-10 yıl arası, %3'ü 11-14 yıl arası ve %10'u ise, 15 yıl ve üzeri süredir kurumda çalışmaktadırlar. Son olarak katılımcıların toplam iş tecrübelerine baktığımızda ise, %20'si 1-5 yıl arası, %37'si 6-10 yıl arası, %17'si 11-14 yıl arası ve %27'si 15 yıl ve üzeri süredir çalışma hayatında bulunmaktadır.

Yapılan mülakatların içerik analizleri sonucunda katılımcıların örgütsel sinizm ile ilgili görüşleri üç ana tema altında toplanmıştır. Araştırmada görüşme diyaloglarının örgütsel sinizm hususunda içerdiği anlam ve mesajlara göre katılımcılar tarafından tekrarlanma sıklıklarının temel alınması sonucunda ortaya çıkan kodlar bu üç tema altında sınıflandırılmıştır. Bahsi geçen bu üç tema: "örgütsel

sinizmin nedenleri”, “örgütsel sinizmin sonuçları” ve “örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri” şeklindedir.

Örgütsel sinizmin nedenleri ile ilişkilendirilen ifadeler Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel Sinizmin Nedenleri	Frekans
Adaletsizlik	25
Çaba ve performansın maddi ve manevi olarak karşılığının alınamaması	24
Çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verilmesi	20
Performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayalı olmaması (Terfi, maaş-ücret, kariyer planlaması vb. hususlarda)	19
Kayırmacılık (işe alım, terfi, maaş-ücret vb.)	17
Yöneticilerin gerekli yöneticilik becerilerine sahip olmaması	17
Çalışana verilen sözlerin yerine getirilmemesi	14
Ücret Yetersizliği	12
İş yükünün fazla olması	12
Çalışana değer verilmemesi	10
Örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki uyumsuzluk	8
Çalışanın takdir edilmemesi	7
Çalışma Ortamı (Fiziki çalışma ortamı, gürültü vb.)	7
Yöneticilerin çalışanın arkasında durmaması ve kişisel çıkarlarını ön planda tutması	7
Toplantı eksikliği	7
Bilgi paylaşımı olmaması/Geri bildirim alamamak	6
Karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmemesi	5
Kariyer basamaklarının tıkalı olması	4
Motivasyonel faaliyetlerin az olması	3
Fazla mesai yapma	3
Dinleme kültürünün olmaması	2
Tepeden inme kararlar	2
Rol çatışması yaşama	2

Tablo 3 incelendiğinde, genel olarak örgütsel sinizmin nedenleri arasında katılımcılar tarafından en fazla dile getirilen faktörün adaletsizlik algısı olduğu görülmektedir. Katılımcıların tamamına yakını kuruma yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerinde adaletsizlik algılamalarının önemli bir yer tuttuğunu ifade etmişlerdir. Buna göre katılımcılar özellikle çalışanlar arasındaki iş dağılımında, ücret ve maaşlarda, zam oranlarında ve terfilerde adaletsiz davranıldığını

belirtmekte ve bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Aşağıda bazı katılımcıların adaletsizlik algısı ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir:

“Yapılan haksızlıklar yani beni en çok o etkiliyor. Uzun bir süre emek verip, bu emeğin karşılığını alamamak. Onun dışında bir ekip olamamak ya da nasıl diyeyim. Ben hep adaletten yanayımdır. Yapılan haksızlıklar insanı baya bir demotive ediyor. Maaş adaletsizlikleri, yapılan zam oranlarının adaletsizlikleri, performans değerlendirilmemesi, ünvan değişikliklerinin hiçbir şekilde performansla ilgili olarak yapılmaması, benden sonra gelen elemanların benden daha yüksek maaş alıp, daha iyi pozisyonlarda işe başlaması en çok olumsuz etkileyen şeyler bunlar. Ben, adil bir dağılımın olduğunu düşünmüyorum.” (K12, Memur, Kadın).

“Bununla ilgili çok açık konuşacağım. Aldığı parayı hak etmeyip, hak ettiği parayı da almayan çok insan var burada. Bir ters orantı var. Bu bana biraz ters geliyor işin açığı. Haksızlığa hiç tahammülüm yok ama maalesef yapabilecek de hiçbir şey yok. Mesela, karşınızdaki hiçbir şey yapmadan takdir görüyor ama siz çok iş yaparak, çok çabalayarak onun kadar takdir görmüyorsunuz. Hak ettiğinizi almıyorsunuz. Oysa o kişi, sizden çok daha az çalışırken, hem sizden daha çok takdir görüyor hem de daha çok para alıyor. Bu biraz sinir bozucu bir durum.” (K3, Uzman, Kadın).

“Nereden geldiğin ücretini ve terfini çok fazla etkileyebiliyor, nereden geldiğin, kim tarafından yönlendirildiğin çok fazla insan biliyoruz aynı pozisyonda çalışıp, aynı zamanlarda işe başlayıp, hemen hemen aynı performansı gösterip aralarında gerçekten çok ciddi maaş ve terfi anlamında farklılık olan çok fazla insan var mesela. Adil bir dağılım olduğunu düşünmüyorum. Bir adalet yok aslında.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Benim anladığım anlamda adaletin benim çalıştığım şirkette olmadığını düşünüyorum çünkü bizim şirketimizde herkesin kuralları farklı, herkese farklı muamele edilir bizim ofiste en azından bu şekilde.” (K15, Müdür, Kadın).

“Kesinlikle adil bir dağılım olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bizim departmana baktığımızda 15-20 yıldır bu kurumda çalışan kişiler, diğer arkadaşlara göre çok daha az çalışıp, çok daha yüksek ücret alıyorlar. Ayrıca şirkette şöyle bir yaklaşımda mevcut: bir kişi işini iyi yapıp, yüksek kapasite ile çalışıyorsa onun üstüne daha da fazla iş yükü verme eğilimindedir. Şöyle söyleyeyim mesela ben 5 birimlik iş yapıyorken, yanımdaki arkadaşım 3 birimlik iş yapıyor ve onun kapasitesi o kadar deyip, o 2 birimlik işleri diğer kişilere yüklemeye çalışıyorlar. İş dağılımı açısından baktığınızda kesinlikle adaletli değil.” (K20, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“Çok fazla adaletsiz. Asla adil bir dağılım olduğunu düşünmüyorum. Bir kere zaten bunun sebebi aile şirketi olması, ikincisi çok kolay insanların çok kolay pozisyonlarda hızlı yükselmesi, bazı kişilerin yıllarca çok hak etmesine rağmen aynı pozisyonda çalıştırılmaları, departmanlar içerisinde de iş dağılımını adil vermemeleri.” (K29, Memur, Kadın).

Katılımcıların sinik tutum geliştirmesinde etkili olan bir başka faktörün ise, çaba ve performansın maddi ve manevi olarak karşılığının alınamaması olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan ve bu yönde görüş bildirilen çalışanlar kurumlarında göstermiş oldukları çaba ve emek sonucunda bekledikleri maddi ve manevi karşılıkları alamadıklarını ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılardan bazılarının ifadelerine aşağıda yer verilmektedir:

“Yani şöyle hani çalışma dönemim boyunca bir takım şeylerde belli bir performans gösterdikten sonra onun karşılığını alamadığımı görünce dolayısıyla bunun aslında bir kıstas olmadığını görüyorsun. Ya böyle hani köle derecesinde çalışacaksın ama bu sefer de şöyle bir şey oluyor kendinden çok fazla ödün veriyorsun ya da çok fazla mesaiye kalıyorsun. Fakat bu çabaların hiçbir şeyi değiştirmiyor, hiçbir şey fark etmiyor bizim şirkette. Bilmiyorum diğer departmanlarda belki farklıdır ama biz de maalesef ki senin bu kadar çabalamış olman fark etmiyor yani.” (K2, Memur, Kadın).

“Göstermiş olduğum emeğin karşılığını aldığımı kesinlikle düşünmüyorum. Biz, İstanbul’dan yönetiliyoruz ve ben burada İzmir’deki çalışma arkadaşlarımla değil, İstanbul’daki çalışma arkadaşlarımla kıyaslandığım sürece ne yaparsam yapayım daima diğer arkadaşlarıma nazaran bir tık daha altta kalacağımı düşünüyorum. Düşünsene benim yöneticim beni hiç görmüyor, sadece telefon ile iletişim kuruyoruz fakat benim performansımı değerlendirirken 7/24 yanında olan insanlar ile beni kıyaslıyor yani bu durumda ben ne kadar performans göstersem de karşılığını alamayacağımı düşünüyorum.” (K6, Memur, Kadın).

“Yeni yapılanmış bir departmanın ilk personelleri olarak biz, elimizden gelenin çok daha fazlasını verdik zamanında. Çok çok mesaiye kaldık. Zaten mesaiye kaldığınızda karşılığını maddi olarak almamanız bu sorunun en büyük cevabı aslında. Ne kadar fazla çaba sarf ederseniz sarf edin, özveri gösterirseniz gösterin karşılığını alamıyoruz.” (K7, Uzman, Erkek).

“Daha fazla çaba ve performans göstermem halinde bunun karşılığını alabileceğimi düşünmüyorum. Ben, 18 yıldır burada çalışıyorum 18 yıldır gösterdiğim performansın karşılığını aldığımı düşünmüyorum. Dolayısıyla daha fazla çaba ve performans göstersem de herhangi bir şekilde ne manevi ne de maddi bir dönüşü olmayacaktır bunun bana.” (K15, Müdür, Kadın).

“Göstermiş olduğum çaba ve performansın karşılığını alabildiğimi düşünmüyorum. Çünkü burada bir kast sistemi var dolayısıyla bu tür davranışlar ya da ekstra çabalar senin işinmiş gibi görülüp, normal standart değerlendirmeye tabi tutuluyorsun. Örnek vereyim; sen ekstra çaba sarf ediyorsun, bu senin kapasiten diyorlar ama bir başka kişi için, bu adam bu kadar çaba sarf etmiyor diyorsun ama onun kapasitesi de o kadar diyorlar. O zaman benim kapasitemin yüksek olmasının bir önemi yok demek ki.” (K22, Uzman, Erkek).

“Çok fazla iş yapmanıza rağmen karşılığını alamamak beni en çok bu olumsuz etkiliyor.” (K29, Memur, Kadın).

Örgütsel sinizmin nedenleri arasında sıralanan bir başka etken ise, örgütte çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verildiğinin algılanmasıdır. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar bu durumun zihinlerindeki şirket algısını tamamen yıktığını ve kuruma yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerine yol açtığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar bu konu ile ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Çıkarlar uğruna dürüstlükten ve adaletten ödün verildiği zamanlar oluyor tabi ki. Hatta kesinlikle oluyor. Üst makamlara yakın olanlar yükseliyor mesela onun gibi bir şey. Birilerinin vasıtası ile girip hani böyle boş boş takılıp, hiç iş yapmayan insanlar var. İnsanlar kendi aralarında “o ne iş yapıyor ki, bak boş boş geziyor, yine çalışmıyor” gibi yorumlar yapıyorlar o kişiler için.” (K2, Memur, Kadın).

“Mesela bizde nereden geldiğin ya da kimin nesi olduğuna göre bazı yapılan işte hatalar, sorunlar geldiğin yer çok şeyse, eğer sağlamsa örtbas edilmesi, üstünün örtülmesi çok daha kolay olabiliyor, yapılabilir. Diğer türlü daha normal standart bir çalışan için bunlar söz konusu bile değil. Başımıza geldiği çok oldu.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Kesinlikle dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verildiğini düşünüyorum. Hatta yani bazı iş görüşmelerinin sadece yapılmış olması için yapıldığını düşünüyorum.” (K4, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Kesinlikle, çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verildiğini düşünüyorum çünkü atıyorum nereden ödün veriliyor örneğin; işe normalde alınmayacak biri ama sırf bir üste hayır diyemediğinden dolayı alındığında kişi, hem kendinden taviz veriyor bence hem de şirketin politikasından da taviz veriyor dolayısıyla” (K16, Memur, Kadın).

Katılımcılar örgütlerindeki performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayalı olmaması durumunun da örgütsel sinizme yol açtığını belirtmişlerdir. Özellikle ücret, zam, terfi belirlemelerinde objektif ve şeffaf bir değerlendirmenin yapılmaması çalışanların kuruma yönelik inançlarının zedelenmesine ve bunun sonucunda da örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılar konu ile ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

“Bir kere bir kurumda performans sistemi olması gerek. En iyi adalet budur ay içerisinde bir insanın ne kadar o iş için verdiği değer yaptığı işin

içeriği ne olursa olsun budur yani. Adalet olabilmesi için gerçekten bir işyerinde performans sisteminin olması gerekiyor bence. Çok fazla adaletsiz. Bir kere zaten bunun sebebi aile şirketi olması, ikincisi çok kolay insanların çok kolay pozisyonlarda hızlı yükselmesi, bazı kişilerin yıllarca çok hak etmesine rağmen aynı pozisyonda çalıştırılmaları...” (K29, Memur, Kadın).

“Şu anda burada ölçülebilir bir durum görmedim maalesef. Önüme baktığımda kariyer yolumun nasıl şekilleneceği bu şirkette tamamen handikap. Kariyer basamaklarımı görmüyorum. Neye göre değerlendirildiğimi bilmiyorum. Benim çok çalıştığımı, sürekli kendimi geliştirmek için uğraştığımı kim biliyor? Ya da bunlar görülüyor mu? Hiç sanmıyorum.” (K25, Uzman, Kadın).

“Herkesin iş tanımı ayrı sonuç itibarıyla Bu sebeple ücret politikası kişilerin iş yüküne göre, yaptığı işin stresine göre, bir noktada belki karına göre belirlenmeli. Ayrıca performansına göre olmalı ki bizde olmayan bir sistem bu. Maddi açıdan bunları söyleyebiliriz mesela. Bunun dışında işin terfi boyutu var terfide de aynı şekilde bir performans değerlendirmesi hakikaten olması gerekiyor ki adaletli olabilsin.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Araştırma kapsamında çalışanlarda örgütsel sinizmin oluşmasında en çok dile getirilen bir diğer faktör de örgüt içinde kayırmacı davranışların görülmesidir. Örgüt yönetiminin çalışanlar arasında kayırmacılık yapması bireylerin adalet algısının zedelenmesine ve kuruma karşı sinik tutumlar geliştirmesine yol açmaktadır. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar işe alım, terfi, ücret, zam ve çalışanlara davranış şekli açısından kayırmacılık yapılmasının örgüte yönelik negatif duygular beslemelerine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili görüş bildiren birkaç katılımcının ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

“Biz de yine dediğim gibi torpil, referans olayları vesaire (vs.) çok dönüyor hiç de hoş değil aslına bakarsınız. Siz senelerce çalışırsınız fakat bir yere gelemesiniz ama iki sene içinde birisi gelip sizin müdürünüz olabilir mesela. Sizin orada verdiğiniz emek vs. düşünülür mü? Benim şu ana kadar gördüğüm kadarıyla düşünülüyor öyle bir durum var o da çok olumsuz etkileyen bir şey öyle olmaması lazım. Kurumun, tamamen çalışanın niteliklerine göre değerlendirmesi gerekiyor ki herkes emeğinin karşılığını alabilsin.” (K24, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“En önemli etken referans aslında başka daha büyük bir unsur yok. Maalesef ki burada hak eden birine torpili yok diye daha az imkan veriliyor ya da ne bileyim yükselecekken onu yükseltmeyip, torpili olan başka biri yükseltiliyor.” (K16, Memur, Kadın).

“Çok açık ve net konuşacağım. Burada beni olumsuz etkileyen en büyük şey bu kadar fazla torpilin olması. Yani kimi arkadaşım tabiri caizse eşek

gibi çalışırken aynı ünvanda kalıyor. Kimisi, hani ayda bir tatiline çıkarken; ünvanı değişiyor mesela terfi falan alıyor. Bu hiç adil gelmiyor bana.” (K4, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“...Seninle eşit pozisyonda olan kişilerin kayırılması. Her birinin kayırılması aslında eşit pozisyon olmasına bile gerek yok yani altta veya üstte de olsa devamlı birinin hatası görülmeyip, veya örtbas edilip, senin hatan görülüyorsa veya senin başarın takdir edilmiyorsa bunlar olumsuz etkiliyor.” (K1, Memur, Erkek).

Çalışanların örgüte yönelik olumsuz inanç ve düşünceler geliştirmesine sebep olan bir diğer önemli unsur ise, yöneticilerin gerekli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olmaması durumudur. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcılar, bir yöneticide olması gereken niteliklerin kendi yöneticilerinde bulunmadığını hatta bazı yöneticilerin profesyonellikten oldukça uzak davranışlarda bulunduğunu dile getirmişlerdir. Katılımcılar bu durumun yönetime ve yöneticilere duydukları saygının ve güvenin zedelenmesine ve örgüte yönelik negatif tutumlar geliştirmelerine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki şekildedir:

“Açıkkçası buradaki çoğu yöneticinin yöneticilik vasıflarını taşıdığını düşünmüyorum. Dolayısıyla insanlar yöneticilerine saygı duymuyorlar, dediklerini yapsalar bile içinden küfür ederek, istemeyerek yapıyorlar” (K1, Memur, Erkek).

“Bizim yöneticilerimiz abi-kardeş diyoloğunda çok iyiler. Fakat müdür-personel kısmında kesinlikle yetersiz olduklarını düşünüyoruz. İş konusunda bir sorunla karşılarına gittiğimizde, kendileri bize kendi menfaatleri doğrultusunda çözüm önerisi sunuyorlar yani kaç maaş görüşmesinde “siz, beni bir yere getirin, ben de sizi bir yere getireyim” dediklerini duydum. Bu bir kere bir müdür tarafından bir personele hiçbir şekilde söylenmemesi gereken bir söz” (K7, Uzman, Erkek).

“Yöneticimin yöneticilik becerilerine sahip olduğunu düşünmüyorum. Bu yüzden de bir şeylerin hiçbir zaman değişmeyeceği fikri net olarak oturuyor. Bunun oturması birkaç yıl alıyor. Birkaç yıl umut ediyorsun, yapabilirim, ben kendimi gösterirsem karşılığını alabilirim diyorsun. Ama sonra diyorsun ki hayır. Umut etmeyi bırakıyorsun.” (K29, Memur, Kadın).

“Ya bu da mı yönetici olmuş dediğim çok insan var bu şirkette. Bu kişi yönetici olmamalıydı dediğim insanlar çok fazla.” (K6, Memur, Kadın).

Örgütsel sinizmin nedenleri arasında gösterilen bir diğer unsur ise, çalışanlara verilen sözlerin yerine getirilmemesidir. Katılımcılar bu durum neticesinde kuruma karşı inançlarını ve güvenlerini yitirdiklerini ve hayal kırıklığına

uğradıklarını belirtmektedirler. Ayrıca ilerleyen zamanlarda kurum tarafından kendilerine bir vaatte bulunulduğunda, bu vaatlerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyduklarını hatta bir şeylerin hiçbir zaman değişmeyeceğini düşündüklerini ifade etmektedirler. Konuyla ilgili birkaç katılımcının görüşü aşağıdaki şekildedir:

“Verilen bazı sözler var, vaatler var işe girerken, girdikten sonra, çalıştığın süre içerisinde ve fakat bunların zaman içinde yerini bulmadığı bir şekilde sürekli ötelendiği ya da işte farklı kılıflara uydurulduğunu görüyorsun. Dolayısıyla inancın düşüyor, inancın köreliyor.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“(Sesli olarak güldü) Asla tutulmayan sözler var burada. Kesinlikle oyalama. Personeli eğer yöneticisine bir sıkıntı ile giderse benim için şöyle bir durum var ve ben burada ne yaptığımı düşünüyorum, ne yapıyorum dediğinde o an aksiyon alacakmış gibi oyalama politikası ile var olan görüşmeyi kurtarıp, bir yıl içerisinde hiçbir aksiyon almayıp sonrasında da hiçbir şey olmamış gibi tekrardan en başa dönmek. Yani kısacası sözlerin hiçbirisi tutulmuyor öyle söyleyeyim net olarak. Geçişirme politikası.” (K29, Memur, Kadın).

Katılımcılar kuruma yönelik olumsuz tutum geliştirmelerinde etkili olan bir diğer unsurun da ücret yetersizliği olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildirilen katılımcıların geneli aldıkları maaşların sektör ortalamasının oldukça altında olduğunu ve verdikleri emeğin karşılığında aldıkları ücretlerin çok düşük olduğunu ve bu durumun onları olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan birkaçı konuyla ilgili aşağıdaki yorumlarda bulunmuşlardır:

“Ayrıca maaş sorunu var. Geçinebileceğin rahat yaşayabileceğin bir para almıyorsun kesinlikle” (K20, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“Yani eğer olur da gidecek olursam bunun sebebi, maddi koşullardır. Çünkü hiç tatmin etmiyor bizi. Beni demiyorum bakın, bizi hiç tatmin etmiyor.” (K7, Uzman, Erkek).

“...Zaten zam yapıldıktan sonra maaşlarımızdan kesintiler yapılmaya başlanıyor ve Aralık ayına kadar elimize kuş kadar maaş kalıyor. Yaptıkları zam da maalesef belirli bir yükseklikte değil bu sebeple moralin bozuk çalışıyorsun.” (K5, Uzman, Kadın).

Katılımcılar örgüte yönelik sinik tutum geliştirmelerinde etkili olan bir başka unsurun da iş yükünün fazlalığı olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle iş yükünün eksik personel ile çalışmaktan ve iş dağılımının departman içinde adil bir şekilde dağıtılmamasından kaynaklandığını dile getirmektedirler. Ayrıca bu iş yükünün

oluşmasında referans ile işe girip, hiç çalışmayan ancak referanslı olması sebebiyle işten de çıkarılamayan personellerin işlerinin departmandaki diğer çalışanlara dağıtılmasının da etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar fazla iş yükünün stres yaşamalarına ve motivasyonlarının düşmesine yol açarak olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olduğunu belirtmektedirler. Aşağıda birkaç katılımcının görüşlerine yer verilmiştir:

“Bir diğer olumsuz etkileyen faktör personel sayısının yetersiz olmasından kaynaklı olarak iş yoğunluğunun fazla olması. Dolayısıyla iş yükü çok fazla sırtımıza biniyor.” (K7, Uzman, Erkek).

“Müge, bir şeyleri manipüle ettiği için sürekli ağlayıp sızladığı için ona daha az iş veriliyordu. Oysa benim çok fazla iş yüküm vardı. İşler departmandaki çalışanlara eşit dağıtılmıyordu, adil paylaştırılmıyordu.” (K8, Uzman, Kadın).

“Açıkçası burada iyi yerlerden referanslı olup, hiç iş yapmayan kişiler var. Ayrıca bu kişiler referanslı olduğu için zaten işten de çıkarılmıyorlar. Hiç çalışmadan işe gelip, gidiyorlar. Bu da tabi iş yoğunluğunun sebebini oluşturuyor.” (K6, Memur, Kadın).

Katılımcılar örgütsel sinizmin oluşumunda rol oynayan bir diğer etkenin de çalışana değer verilmemesi olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre çalışanlar örgütleri tarafından kendilerine değer verilmediğini algıladıklarında kendilerini önemsiz hissetmekte ve örgüte yönelik olumsuz tutumlar beslemeye başlamaktadırlar. Birkaç katılımcı konuyla ilgili aşağıdaki yorumlarda bulunmuştur:

“Yani çalışana değer veren bir firma olduklarından bahsediyorlar ama ben değer verdiklerini hiç düşünmüyorum. Belki acımasız olacak ancak herkes çıkarı olduğu takdirde birbirine burada değer veriyor diye düşünüyorum.” (K16, Memur, Kadın).

“Beni olumsuz etkileyen şey, nasıl gidiyor? ya da nasılsın? şeklinde herhangi bir soru sorulmaması, senin hissiyatına çok önem verilmemesi olabilir. Genel olarak bunlar bence.” (K4, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Kurumdaki örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki uyumsuzluğun da örgütsel sinizme yol açtığı bazı katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Özellikle bu yönde görüş bildiren katılımcılar, kurumun çalışanlarına söyledikleri ile yaptıkları arasında farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kurumda bir şeyin yapılacağı söylendiğinde bunun uygulamaya geçirilip geçirilmeyeceği ilgili ve söylenen ile

uygulananın birbiriyle ne derece uyumlu olacağına ilişkin kuşku duyduklarını belirtmektedirler. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

“...ben ne kadar çok emek sarf etsem de şirket politikamız bu deyip, adı üstünde HAY Sistemi adı altında ücret konusunda mesela adaletsizlik yapıyorlar bence bu yanlış. Hay Sistemi adı altında bunun reklamını yapıp, dönüşünün böyle olması çok yanlış. Bu HAY Sisteminin gerçekten olması gerektiği gibi çalışması lazım. Mutlaka çalışanlar arasında bir fark olması gerekiyor. Ben işe başladığımda o zamanlar biraz daha iyi yönetiliyor gibiydi fakat sonra yok krizdi, ekonomik durumlardı vs. derken unutuldu. Şu an yani pek dikkate alınmıyor. Var olduğu söyleniyor ama yok gibi öyle bir durum var şu anda.” (K24, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“Geçen sene eğitim, eğitim dediler eğitimler evet çok güzel geçti ama o anlık bence uygulamada yok. O verilen sözler bir tık daha yapılsa. Hani icraatta da bir şey olsa.” (K10, Memur, Kadın).

“Yani söylenen şeyler genelde söylendiği gibi kalıyor herhangi bir eyleme geçilmiyor.” (K15, Müdür, Kadın).

Örgütsel sinizmin nedenleri arasında sıralanan bir diğer unsur ise, çalışanın verdiği emek ve sarf ettiği çaba ve performans karşılığında takdir görmemesi durumudur. Özellikle bazı katılımcılar yöneticilerinin kendilerine teşekkür etmesi halinde bile kendilerini değerli hissedebileceklerini ve negatif hislerinin azalabileceğini ifade etmişlerdir. Ancak katılımcılar örgütleri ve yönetim tarafından takdir görmemeleri sebebiyle örgüte yönelik olumsuz düşünceler beslediklerini dile getirmektedirler. Birkaç katılımcı konu ile ilgili aşağıdaki yorumlarda bulunmuşlardır:

“Onurlandırılrsa, bir teşekkür bile insanı motive ediyor açıkçası.” (K10, Memur, Kadın).

“...Karşınızdaki hiçbir şey yapmadan takdir görüyor ama siz çok iş yaparak, çok çabalayarak onun kadar takdir görmüyorsunuz.” (K3, Uzman, Kadın).

“Yani yöneticim tarafından takdir edilmemek beni çok olumsuz etkiliyor. Siz çok çalışırken başkasının az çalışıp daha fazla değer, takdir gördüğünü görünce kendinizi kötü hissediyorsunuz.” (K13, Kıdemli Uzman, Kadın).

“Dediğim gibi çalışanlar anlamında söylüyorum takdir edilmesi, başarılarının karşılığının verilmesi gerekir. Bu başarısının karşılığı verilsin dediğimde illa para olması şart değil takdir bile çok önemli bir şey yani bence. Burada birçok insanın takdir edilmeye ihtiyacı var, yaptığı için görülmesine ihtiyacı var.” (K1, Memur, Erkek).

Katılımcıların bir kısmı olumsuz tutum geliştirmelerinde çalışma ortamlarının da etkili olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda ortamın gürültülü olması, üst ile astların aynı odayı paylaşması, masaların birbirine çok yakın olması ve işyerinin lokasyonu gibi unsurların kendilerini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Çevreden çok fazla gürültü gelmesi. Direktörümüz ofiste olmadığı zamanlarda biz, çok sakin çalışıyoruz, sessiz bir şekilde. Tıkır tıkır işimizi yapıyoruz ama direktörümüz geldiğinde telefonların çalması, yüksek sesle konuşmalar, yanına çok sayıda kişinin gelip, gitmesi bizi, baya bir etkiliyor o yüzden en çok gürültü olması bizi olumsuz etkiliyor diyebilirim.” (K5, Uzman, Kadın).

“...Bir diğer olumsuz etken ise personelle üstlerin aynı ofiste olması. Personelle müdürün, takım liderinin açık ofisi paylaşması, hiçbir şekilde oda olmayışı personel üzerinde baskı yaratıyor.” (K7, Uzman, Erkek).

Katılımcılar, yöneticilerin çalışanın arkasında durmamasının ve alınacak kararlarda ya da yapılacak uygulamalarda kendi kişisel menfaatlerini ön planda tutmasının kuruma ve yönetime yönelik olumsuz düşünceler geliştirmelerine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle böylesi bir durumda kuruma ve yöneticilerine karşı inançlarını ve güvenlerini yitirdiklerini ve bir hayal kırıklığı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Birkaç katılımcının görüşleri aşağıdaki şekildedir:

“Yani yöneticimin kaç maaş görüşmesinde “siz, beni bir yere getirin, ben de sizi bir yere getireyim” dediklerini duydum.” (K7, Uzman, Erkek).

“...Örnek olayı anlatayım mesela yöneticim o dönem birine mail atmamı söyledi. Ben, onun talebi üzerine bir mail attım, mail de üst düzey birine gidiyordu o üst düzey kişi “ Bana bu soruyu nasıl sorarsın, sen nasıl gereksiz hadsiz bir soru soruyorsun” şeklinde bir geri dönüş yaptı. Benim yöneticim sırf kendini korumak için, kendi çıkarı uğruna “bu maili atmasını ben söylemişim” falan demeyip, sanki o soruyu soran, maili atan benmişim gibi benim üzerime kaldı olay. Çıkarları uğruna kendini korumak kollamak için bunu yapmadı.” (K8, Uzman, Kadın).

Katılımcılar kurumda toplantı eksikliğinin olduğunu, yöneticileri ile yalnızca yılda bir defa zam görüşmelerinde birebir konuşabildiklerini aktarmışlardır. Bu anlamda sorunlarını dile getirebilmelerine yönelik bir mekanizmanın bulunmadığını, yöneticileri ile iletişimsizlik yaşadıklarını, İnsan Kaynakları departmanının çalışanlarla yeteri kadar ilgilenmediğini ve bu durumların onları olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki şekildedir:

“...ve birebir toplantılar olmalı, performans toplantıları olmalı. Bu şirkette maalesef bu yok. Yani zam görüşmemizi oluyoruz bitiyor bir ay sonra İnsan Kaynakları departmanı geliyor bizimle görüşmeye. Şimdi böyle bir şey yok yani mantığa ters bu durum, olan olmuş biten bitmiş sen benle performans toplantısı yapıyorsun neye yarar yani.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Müdürlerle sadece zam zamanı yaklaştığında konuşabiliyoruz. O görüşmede de sana, tamam güzel olacak her şey, toparlayacağız, şöyle olacak, böyle olacak diyorlar ama değişen hiç bir şey yok.” (K5, Uzman, Kadın).

Çalışanların kuruma yönelik olumsuz inanç ve düşüncelere sahip olmasına sebep olan bir diğer unsurun ise, çalışanlar ile ilgili alınan kararlar ve yapılan uygulamalar konusunda çalışanlar ile bilgi paylaşımında bulunulmamasıdır. Özellikle çalışanlar bu durumun, kuruma yönelik güvenlerini zedelediğini ve süreçlerin objektifliği ile ilgili kuşkuya kapıldıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerine sorunlarını iletmelerinin ardından konuyla ilgili herhangi bir geri bildirim alamadıklarını ve sorunların çözüme kavuşturulması konusunda da derin bir karamsarlığa sahip olduklarını belirtmektedirler. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki şekildedir:

“...bilginiz olmuyor, geç haberiniz oluyor. Ve bazı şeyleri bilmediğiniz için doğru hareket edemiyorsunuz ve onlar tabi olumsuz etkiliyor kişiyi. Örneğin; bir personel alınıyor farklı bir bölüme de olabilir kimsenin haberi yok. Yani bir geliyorsunuz personel var ama kimsenin haberi yok. Bu olumsuz etkiliyor tabi. Birlikte yürümek gibi şeylere yol açıyor bu tarz düşüncelere yol açıyor.” (Departmana dışarıdan bir Genel Müdür Yardımcısı getirilmiş. Çalışanlar kişinin işe başladığı gün bu durumu öğrenmişler. Öncesinde bir bilgilendirme yapılmamış). (K19, Müdür, Erkek).

“Benim maaş zammımın %5 olacağına kim, nasıl karar veriyor bilmiyorum. Ben bunu öğrenmek istiyorum aslında çünkü eksik olan neyse onu bileyim ki seneye onu %6, %8'e çıkarabileyim. Bu, bana hiçbir şeyin açıklaması olmuyor biz bunu istedik ve bu yine yapılmıyor. Burada hep havada kalan çok şey var onlar havada kaldığı sürece hiçbir şey değişmiyor diyorsunuz böyle gidiyor.” (K12, Memur, Kadın).

Katılımcılar, karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmemesinin de olumsuz tutum geliştirmelerine yol açan bir diğer unsur olduğunu belirtmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar, kurumlarının çalışanlarının fikirlerine değer vermediğini ve önemsemediğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Aşağıda birkaç katılımcının konuyla ilgili görüşlerine yer verilmiştir:

“Geçen gün mesela yemeklerle ilgili olarak İdari İşler departmanına bir şey yazdım. Yemeklerden memnun olmayan bazı arkadaşlar ki baktığında %10 bile değildir sayıları, İdari İşler departmanına yemeklerle ilgili şikayette bulunmuş. Bunun üzerine diğer çalışanlara sorulmadan menülerde o arkadaşların istekleri doğrultusunda değişikliğe gidildi. Ben de hani dedim bu değişikliğe bu kadar az insan ile karar verilmemeliydi, en azından doğru olanı bunun bütün çalışanlara sorulmasıydı diye yazdım sorulmadığı gibi cevap dahi verilmedi. Yok ben öyle düşünmüyorum bile bir cevaptır, o senin düşüncen falan filan dese yine bir cevaptır.” (K1, Memur, Erkek).

“Beni olumsuz etkileyen şey, senin sözünün geçerliliğinin olmadığına hissettirilmesi.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Kariyer basamaklarının tıkalı olması da örgütsel sinizmin nedenleri arasında sıralanan bir diğer unsur olmuştur. Bu kapsamda katılımcılar, çalıştıkları kurumda kariyer anlamında önlerini göremediklerini ve yükselme anlamında da derin bir umutsuzluk ve karamsarlık yaşadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcılar ne yaparlarsa yapsınlar mevcut durum nedeniyle herhangi bir değişikliğin olmayacağını ve beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini düşündüklerini belirtmektedir. Bu durumun zamanla katılımcıların olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebebiyet verdiği söylenebilmektedir. Aşağıda birkaç katılımcının görüşleri yer almaktadır:

“Yükselme anlamında bir beklentimiz yok önümüzü göremiyoruz yani. Çünkü önümüzde örnekler var 40 yaşında, 50 yaşında insanlar var ve hala takım lideri. Burada çünkü sanki önümüzde bir duvar var, önümüz kapalı bir şekilde kendimiz naparsak yapalım kendimizi ne kadar gösterirsek gösterelim bir adım atamayacakmışız gibi hissediyorum ben ve biz.” (K7, Uzman, Erkek).

“Düşünün üstünüzde bir tane müdürünüz var. Arada müdür yardımcısı, kıdemli uzman gibi bir title yok. Yükselilebilmek için 15 sene sonra onun emekli olmasını beklemeniz gerekli. Yani gerçekten 15 sene beklemek mi lazım yükselilebilmek için? Yani herhangi bir kariyer planlaması yok. Kariyer basamaklarımız tıkalı, oysa yükselilebilmemize dair bir umudumuz olsa daha fazla çaba ve performans göstermek için bir motivasyon olabilirdi ama dediğim sebeplerle buna dair bir motivasyon yok.” (K24, Uzman Yardımcısı, Erkek).

Katılımcılar motivasyonel faaliyetlerin yetersiz olmasının da örgütsel sinizmin nedenleri arasında olduğunu dile getirmiştir. Çalışanlar, bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini ve sosyal anlamda tatmin olamadıklarını belirtmektedirler. Aşağıda konuyla ilgili bir katılımcının görüşü yer almaktadır:

“Yani bir 20 yıldır burada çalışıyorum on yılda sadece bir plaket verdiler. Önceden 15 yılını dolduran personeller için yemek düzenlenirdi, şimdi onlar da kaldırıldı. Kıdem ödülleri diye bir şey yapılmıyor artık. Şimdi sadece yılda bir kez departman yemeği diye bir şey yapıyorlar. Onda da zaten limit çok az, ekstradan yediğini, içtiğini cebinden ödüyorsun.” (K5, Uzman, Kadın).

Katılımcıların örgütsel sinizmin nedenleri arasında saydığı bir diğer unsur ise, fazla mesai yapma durumudur. Katılımcılar özellikle uzun çalışma saatlerinin ve fazla mesailerin iş-özel yaşam dengesini bozarak olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri aşağıdaki şekildedir:

“Çalışma saatleri olumsuz illaki etkiliyor. Hiçbir Cuma günü biz buradan erken çıkamayız mesela. Eğer sürekli bu bölümde ve bu şekilde çalışacaksam, hayatımda hiçbir zaman hafta sonu için bir plan yapamayacağım.” (K28, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“Mesela bir iş bitecekken müşteri bazlı bir sorun çıkıyor 2 saat daha burada kalıyorum. Bu beni o anda bir demoralize ediyor olumsuz hale sokuyor.” (K20, Uzman Yardımcısı, Erkek).

Ayrıca katılımcılardan bazıları kurumda dinleme kültürünün olmadığını ve bu durumun kendilerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılardan birinin yorumu aşağıda yer almaktadır:

“Ama maalesef dinleme kültürü yok burada, hatta söyleyince bozuluyorlar. Dolayısıyla burada hedef göstermeyeceksin, sorunları söylemeyeceksin, mutlu mesut yaşayacaksın falan filan yani.” (K1, Memur, Erkek).

Bazı katılımcılar özellikle tepeden gelme kararların örgüte yönelik olumsuz tutum beslemelerine sebep olduğunu belirtmiştir. Aşağıdaki bir katılımcının yorumu yer almaktadır.

“...Ayrıca tepeden gelme kararlar da olumsuz etkiliyor.” (K15, Müdür, Kadın).

Çalışanın kuruma yönelik olumsuz tutum geliştirmesinde etkili olan bir başka unsur ise, kişinin rol çatışması yaşamasıdır. Bu kapsamda kişiye vaat edilen iş ile yaptığı işin örtüşmemesi, kişinin yaptığı bu işlerin birbirinden çok değişik ve ilgisiz olması, birden fazla yöneticiden birbirinden bağımsız talimatlar alıyor olmak şeklinde kendini gösteren rol çatışması, kişinin üzerinde büyük bir iş yükü oluşturmakta ve kişi bu yoğunluğun neticesinde stres altına girmektedir. Bu durumun devamlılığı

halinde de kişi olumsuz düşünce ve duygularını örgüte yöneltmekte ve olumsuz bir tutum geliştirmektedir. Aşağıda konuyla ilgili yorumda bulunan bir katılımcının görüşlerine yer verilmiştir:

“İşin çok fazla karışanı olması, kişinin, birden çok kişiden talimat alıyor olması. Çok fazla görev veren kişi (yöneticim olmayan kişiler) olduğundan dolayı söylediğim faktörün sonucu olarak gün içerisinde çok fazla iş yoğunluğum oluyor. Yani kendi iş tanımımdan yola çıkarsam bana verilen iş tanımının çok dışında işler yapıyorum şu an. Ve yine de bu işlerin, diğeri işleri aksatmasına neden olacağını umursamaksızın hallolmasını talep ediyorlar. Bir kere kendi işimi aksatacağım için kendi karakter yapımdan dolayı çok büyük bir huzursuzluk hissediyorum. Ondan hariç kendi iş tanımım olmadığı için verilen sorumluluktan dolayı rahatsızlık duyuyorum.” (K16, Memur, Kadın).

İçerik analizi sonucunda örgütsel sinizmin etkileri ile ilgili olarak Tablo 4’deki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre görüşülen katılımcılar tarafından çoğunluğu olumsuz olmak üzere örgütsel sinizmin pek çok sonucu ifade edilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel Sinizmin Sonuçları	Frekans
Moral ve motivasyon kaybı	19
Örgütsel vatandaşlık davranışında azalma	17
Örgütsel bağlılığın azalması	17
Çalışma şevki, hevesi ve isteğinin yok olması	16
Güvenin azalması	16
Stres yaşama	15
İş tatminsizliği	15
İşyerinden ve işten soğuma	14
İşten ayrılma isteğı	14
Aidiyet duygusunun azalması	13
Performansta azalma	11
İçe kapanıklaşma	11
Boş vermişlik	9
Mutsuzluk	9
İşini yapmaktan keyif duymama/zevk almama	8
Umursamama	8
Hatalarda artış	6
Yetersiz hissetme	4
Agresifleşme	4
Şirketi müşterilere iyi temsil edememe	3
Yönetime-Yöneticilere saygı duymama	2

İşin aksamaması	2
Sağlık problemleri (egzama, mide ağrısı)	1
Alkol alma ve sigara kullanımı	1

*Araştırma süreci sonunda 2 ayrı katılımcı istifa ederek işten ayrılmıştır.

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların örgüte ve örgütün belirli unsurlarına yönelik geliştirdiği sinik tutumların birey ve örgüt üzerindeki etkilerine yönelik vermiş olduğu cevaplar görülmektedir. Örgütsel sinizm gibi negatif tutumların hem birey hem de örgüt üzerinde çok güçlü yıkıcı ve olumsuz etkilerinin olduğundan önceki bölümlerde bahsetmiştik. Aşağıda katılımcıların vermiş olduğu cevaplardan hareketle sırasıyla bu etkilerden bahsedilecektir.

Katılımcıların vermiş olduğu yanıtları incelediğimizde; genel olarak örgütsel sinizmin sonuçları arasında katılımcılar tarafından en fazla dile getirilen faktörün, çalışanların yaşadığı moral ve motivasyon kaybı olduğu görülmektedir. Çalışanlar adaletsizlik algılamaları, çaba ve performanslarının karşılığının olmaması, kurumdaki kayırmacı davranışlar gibi daha önceki satırlarımızda da örgütsel sinizmin nedenleri arasında belirttiğimiz unsurlar neticesinde geliştirdikleri olumsuz tutumların, uzun vadede moral bozukluğu ve motivasyon kaybı yaşamalarına yol açtığını ifade etmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcıların konuyla ilgili görüşlerine yer verilmiştir.

“Valla inanılmaz hani demotive olmuş resmen çökmüş gibi hissediyordum ağladığım zamanlar çok oluyordu. Benim buradan kurtulmam lazım falan deyip, ağlayıp o moda girdiğim çok oldu. O hissiyat zaten kötü bir şey yaşadığın şey zaten kötü.” (K8, Uzman, Kadın).

“Çok büyük bir olumsuzluk oluyor tabi ki yani işe olması gerektiği kadar sarılamıyorsunuz yani motivasyonunuz kaybolunca ses tonundan tutun davranışınıza kadar yansıyor bu durum.” (K19, Müdür, Erkek).

“Ya tabi çalışma isteğin azalıyor bir kere. Aynı şeyler sürekli sürekli devam ettiği için moral bozukluğu oluyor.” (K5, Uzman, Kadın).

“Çalışma motivasyonumu çok olumsuz etkiliyor. Odaklanma problemi yaşıyorum. Süreci zorlaştırıyor, süreç uzuyor.” (K17, Memur, Kadın).

“Ya tabi ki çalışma motivasyonum ve isteğim azalıyor. İşyerinin adaletine inanmadığım için sabahları ayaklarım geri geri gidiyor. Çalışırken isteksiz ve mutsuz oluyorum.” (K26, Uzman, Kadın).

“...E tabi ki motivasyonum düşüyor. Bu da işime olan sevgimi yitirmeme ve yılgınlığa neden oluyor.” (K16, Memur, Kadın).

Örgütsel sinizmin sonuçları ile ilgili olarak katılımcılar tarafından en çok dile getirilen bir diğer ifade ise, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında azalma meydana gelmesidir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar, örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Çalışanlar beklentilerinin karşılanmayacağına dair inanca sahip olmaları ve daha fazla çaba ve performans göstermelerinin maddi ya da manevi anlamda kendilerine hiçbir dönüşü olmayacağını düşünmeleri sebebiyle ekstra rol davranışı göstermeyi bıraktıklarını, ayrıca kuruma katkı sağlamak adına gönüllü davranışlarda bulunmak istemediklerini belirtmektedirler. Aşağıda bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadelerine yer verilmektedir:

“Amaan! Yapabildiğim kadarını yaparım. Yapamadığım da kalır, sonuçta insanım diyorsun. Hani ekstra çaba sarf etmiyorsun fazladan rol davranışı diyorlar ya hani o fazladan rol davranışını göstermemeye başlıyorsun. Örgütsel vatandaşlığın gidiyor. Normal koşullarda şirket için sen kendinden bir şeyler katarken, şirket için kendinden hiçbir şey katmamaya başlıyorsun ve böylece mesai saatlerini doldurup aslında eve gitmek oluyor amacın. Mesai saatleri içerisinde rutin olan işleri yapıyorsun elinden geleni. Ekstradan hiç bir çaba göstermiyorsun, farklı bir şey yapmıyorsun.” (K8, Uzman, Kadın).

“İlk başlarda dediğim gibi bir insan işe ilk girdiğinde şirket sanki kendisininmiş gibi canla başla çalışıyor bir süre sonra diyorsun ki hayır bu bir kurum, sen ise bu kurum içerisinde ücretli çalışan bir personelsin. İşin içeriğinden fazlasını asla verme yapabildiğini yap yapmadığın zaten çok önemli değil yaptığından fazlası görülüyor çaba sarf etme. Olduğu kadar, operasyon yürüdüğü kadar yürüsün diyorsun. O şevk, aşk kalmıyor. O hırsını alıyor senden aslında. Çok çirkin bir denge aslında.” (K29, Memur, Kadın).

“Ekstra bir çalışma motivasyonu ya da ekstra bir çaba sergilemek istemiyorum. Standart işimi yapıp, gitmenin derdine bakıyorum.” (K22, Uzman, Erkek).

“Bazen iş bitmez kalırsın çalışırsın ama böyle bir durumda bana ne aman, yarın yaparım diyorsun. Ekstradan bir şey yapmak istemiyorsun. Hani işte kalayım da öbür işlerimi de düzenleyeyim kendime daha iyi bir çalışma ortamı yaratayımı istemiyorsun yani.” (K1, Memur, Erkek).

Katılımcılar örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılığı olumsuz şekilde etkilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda katılımcılar, çalışanların örgüte yönelik sahip olduğu olumsuz tutumların hem kuruma hem de işe karşı olan bağlılıklarının azalmasına

sebepler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıda yer almaktadır:

“Bu noktadan sonra kurumun sizi önemsemediğini, kurumun sizi herhangi bir eşya gibi görmekten fazla olmadığı hissine kapılmaya başlıyorsunuz ve tamamen bağıınız bitiyor.” (K9, Şef, Kadın).

“Çalışma azmim azalıyor. İş mecburen yapıyorsun ama tamamen müşteriyi kırmamak adına. Kurum bağlılığın azalıyor, kurum için değil de sadece karşıdaki insanın işi hallolsun diye yapıyorsun. Kurum bağlılığını düşürüyor böyle şeyler.” (K26, Uzman, Kadın).

“Yani hem işe hem de kuruma olan bağlılığım azalıyor, o işi yapacağım varsa bile yapmak istemiyorum.” (K2, Memur, Kadın).

“Kurumsal bağlılığın düşüyor aslında. Dolayısıyla hani bir aidiyet de hissetmiyorsun. Bu da seni başka arayışlara yöneltebiliyor.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Örgütsel sinizmin sonuçlarına dair katılımcılar tarafından en çok dile getirilen bir başka ifade ise, çalışma şevki, hevesi ve isteğinin yok olmasıdır. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar, örgütsel sinizm sonucunda çalışma isteklerinin ve şevklerinin yok olduğunu, içlerinde çalışmaya dair bir motivasyon bulamadıklarını ifade etmektedirler. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Takdir görmemek ya da kayırmacı davranışların olması sonucunda tabi ki çalışma isteği azalıyor veya işte o işyerinin adaletine inanmadığım için oraya gelirken sabahları bile ayaklarım geri geri gidiyor. Çalışırken isteksiz ve mutsuz oluyorum. Belki tamamen çalışmayı bırakmıyorum ama isteksiz şekilde çalışıyorum.” (K26, Uzman, Kadın).

“İşe verdiği değeri bir yere getiriyorsun senin için çok önemli olurken daha az önemli hale geliyor. Olduğu kadar, operasyon yürüdüğü kadar yürüsün diyorsun. O şevk, aşk kalmıyor. O hırsını alıyor senden aslında.” (K29, Memur, Kadın).

“Yani tabi çalışma isteğim azalıyor bir kere. Toparlayamıyorsun kendini bir süre ama mecbursun çalışmak için. Hataların artıyor isteksiz olduğun için.” (K5, Uzman, Kadın).

“Ne işe erken gelme ne de geç çıkıp gitme konusunda bir istek kalmıyor insanın içinde. Yani insanın o çalışma şevki yok oluyor.” (K1, Memur, Erkek).

Katılımcılar örgütsel sinizmin bir diğer sonucunun kuruma yönelik güvenin azalması olduğunu dile getirmişlerdir. Çalışanlar özellikle kurumda adaletsiz ve

kayırmacı davranışların görülmesinin, verilen sözlerin tutulmamasının ve çıkarlar uğruna dürüstlük ilkelerinden ödün verilmesinin kuruma yönelik güvenlerinin azalmasında etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcıların konu ile ilgili görüşleri bulunmaktadır.

“Neden herkes 6 da çıkıp, evine giderken ben her gün 8'lere 9'lara kadar kalıyorum. Aldığımızda farklı bir maaş değil. Motivasyonum düşüyor doğal olarak ve kuruma olan inancım azalıyor. Kuruma çok fazla güvenmiyorum, benim emeklerim tamamen farklı yöne gidiyor. Ben ne kadar çalışırsam çalışayım torpil, kayırma sebebiyle yarın öbür gün bir yükselme söz konusu olduğunda kayırılanlar önüme geçecek.” (K26, Uzman, Kadın).

“Verilen bazı sözler var, vaatler var işe girerken, girdikten sonra, çalıştığın süre içerisinde ve fakat bunların zaman içinde yerini bulmadığı bir şekilde sürekli ötelendiği ya da işte farklı kılıflara uydurulduğu gibi durumlar var. Dolayısıyla inancın düşüyor, inancın köreliyor.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Aslında bir sorun olduğunda çözmesi gereken yönetici. Fakat bizim yöneticilerimiz kendi çıkarları doğrultusunda çözüme gittikleri için onlara hiç aksettirmeden kendim çözmeye çalışıyorum.” (K7, Uzman, Erkek).

Katılımcılar, örgütsel sinizm sonucunda büyük bir stres yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel sinizmin bir diğer sonucunun da stres yaşama olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcılar, kuruma yönelik besledikleri karamsarlık, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi güçlü olumsuz duyguların, büyük ölçüde stres yaşamalarına ve gelecek kaygısı taşımalarına sebep olduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Sıkışık hissediyorum. Çaresiz hissediyorum.” (K3, Uzman, Kadın).

“Gergin hissediyorum. Diyorum ki “bir an önce akşam olsa da evime gitsem” öyle hissediyorum yani”. (K17, Memur, Kadın).

“Yoğun stres, stresli tavırlar, stresi yönetememe hali. Daha agresif davranıyordum.” (K8, Uzman, Kadın).

“...Ve gelecek kaygısı yaratıyor hani bu şirkette ne olabilirim ya da olacağım şeyi nasıl olabilirim, çalışmam yetecek mi gibi yani neyle değerlendiriliyorum ben bu şirkette noktasında gelecek kaygısı yaratıyor.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Katılımcılar örgütsel sinizmin bir diğer sonucu olarak iş tatminsizliğini dile getirmişlerdir. Buna göre çalışanların sahip olduğu bu olumsuz tutumlar motivasyonlarını ve istekliliklerini düşürmekte ve iş tatminsizliği yaşamalarına neden olmaktadır. Bazı katılımcıların konu ile ilgili yorumlarına aşağıda yer verilmiştir.

“Zaten işler sürekli aynı kısır döngüde devam ediyor. Şirketin genel bir yapısı bu. Bu evrağı, ben on seneden beri aynı şekilde yapıyorum hatalar da olabiliyor sıkılıyorsun iş dönüşümü yapılmıyor.” (K5, Uzman, Kadın).

“E tabi ki bir de işin içeriği, yani ne yaptığın çok önemli katma değer verecek, tecrübe sağlayacak, yalnızca şimdi değil ileride de sana fayda sağlayabilecek bir içerik gerekli. Maalesef sadece operasyonu yapmak bunu sağlamıyor.” (K29, Memur, Kadın).

“Yani çalışmayı sevmediğim bir ortam, çalışmayı sevmediğim insanlar. Yani keşke kapıyı çarpıp, çıkıp gitsem diyorsun. Çalışmak istemiyor insan. Ama mecburen geliyorum, mecburen katlanıyorum.” (K1, Memur, Erkek).

Araştırmanın örgütsel sinizmin sonuçlarına ilişkin bir diğer bulgusu ise, çalışanın işyerinden ve işten soğuması durumudur. Bir başka deyişle çalışan örgütsel sinizm sonucunda, işyerinden ve işinden soğumaktadır. Katılımcılar örgütsel sinizmin bir sonucu olarak işe gelmek istemediklerini ve işyerinden bir an önce kaçmak istediklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel sinizmin çalışanın işyerinden ve işten soğumasına yol açtığı söylenebilmektedir. Bazı katılımcıların konu ile ilgili yorumlarına aşağıda yer verilmiştir.

“Aslında hayal kırıklığına uğruyorsun, beklentilerin düşüyor. O noktadan sonra demek ki burası böyleymiş, bir şeyler değişmez algısı çıkıyor ortaya. İşyerinden soğuyorsun açıkçası, soğuma evresi başlıyor.” (K8, Uzman, Kadın).

“İşyerinden bir an önce kaçma isteği duyuyorum. Buraya sabah gelip, akşam dönmek, buradaki insanlar ile fazla muhabbete girmemek bu şekilde etkiliyor beni.” (K1, Memur, Erkek).

“Her gün işe istemeyerek geliyorum. Her gün Sosyal Güvenlik Kurumunun (SGK) sitesine girip, ne zaman emekli olacağım diye gün saymaya başladım. İşe gelmemek, artık işten soğumak gibi etkiliyor beni.” (K12, Memur, Kadın).

Katılımcıların ifadelerinden örgütsel sinizmin sonuçlarına ilişkin bir diğer bulgu ise, işten ayrılma niyetidir. Bir başka ifade ile örgütsel sinizm sonucunda

çalışanda işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar, işten ayrılmak istediklerini hatta bazıları iş arayışında olduklarını dile getirmişlerdir. Aşağıda bazı katılımcıların konuyla ilgili görüşlerine yer verilmiştir:

“Diyorsun ki tamam ben burada sonuna kadar denedim ama bazı şeyler değişmeyecek, başka bir şey bulmalıyım kendim için daha iyisini yapabilirim deyip, başka bir arayışa yöneltiyor seni.” (K29, Memur, Kadın).

“Önüme daha iyi bir fırsat çıkarsa hiç düşünmem giderim.” (K1, Memur, Erkek).

“Bu şirkette geleceğinin olması için senin de çıkarıcı davranman gerektiğini ve bunun bana uygun olmadığını düşündüm ve sonrasında yeni bir iş aramaya başladım zaten.” (K8, Uzman, Kadın).

“Karamsarlık içine düşüyorum. Bir personelin karamsarlık içine düşmesi gözünün dışarı kaymasına sebep olur zaten. Farklı alternatifler aramaya başlarsın.” (K7, Uzman, Erkek).

Katılımcıların ifadelerinden hareketle örgütsel sinizm, kişinin aidiyet duygusunun azalmasına yol açmaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel sinizmin bir diğer sonucunun kişinin kuruma yönelik aidiyet duygusunda azalma meydana gelmesidir. Bu bağlamda katılımcılar, bu olumsuz tutumlar neticesinde motivasyonlarının düştüğünü ve aidiyet duygularının azaldığını dile getirmektedirler. Aşağıda konu ile ilgili görüş bildiren bazı katılımcıların ifadelerine yer verilmektedir:

“Çalışan motivasyonunu düşürüyor. Aidiyet duygusunu azaltıyor.” (K22, Uzman, Erkek).

“Aidiyet hissini sarsıyor çalıştığın kuruma karşı tabi bu çok önemlidir. Ve gelecek kaygısı yaratıyor işte bu noktada aidiyet hissini sarsıyor tabi ki.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Katılımcıların ifadelerinden örgütsel sinizmin sonuçlarına ilişkin bir diğer bulgu, çalışanın performansında azalma meydana gelmesidir. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcılar örgütsel sinizmin, çalışan performansını düşürdüğünü ve verimliliği olumsuz şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili görüş bildiren katılımcıların yorumları yer almaktadır:

“Performansı çok etkiliyor gerçekten dibe çekiyor hatta. Yaptığın bir şeyi bile normal yapman gereken şey yapasan ne olur, yapmasam ne olur

psikolojisi ile geliyorsun. Ki bu çok korkunç bir şey bir insanın çalışma hayatında.” (K29, Memur, Kadın).

“Gün içindeki iş verimimi olumsuz etkiliyor.” (K22, Uzman, Erkek).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, örgütsel sinizmin, çalışanın içine kapanıklaşmasına sebep olmasıdır. Katılımcıların ifadelerinden hareketle çalışanlar, beklentilerinin yerine getirilmeyeceğini ve ne yaparlarsa yapsınlar bir şeylerin değişmeyeceğine inanmaktadırlar. Bu düşüncelerle beraber çaresizlik, umutsuzluk ve üzüntü hissi çalışanların iletişimini minimum seviyeye düşürmesine ve içine kapanmalarına sebep olmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların ifadeleri aşağıdaki şekildedir:

“ Sessizliğe bürünüyorum. Sadece kendine dönüyorsun.” (K21, Memur, Kadın).

“Yani bir kere dışarı ile olan iletişimin kapanıyor ve daha hani içe dönük olmaya başlıyorsun.” (K30, Kıdemli Uzman, Kadın).

“Daha içine dönüyorsun mesela, kişisel paylaşımın düşüyor.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, örgütsel sinizmin çalışanda boş vermişliğe sebep olması durumudur. Buna göre çalışan, ne yaparsa yapsın bir şeylerin değişmeyeceği düşüncesi ile boş vermiş bir ruh haline bürünebilmektedir. Katılımcılardan birkaçının yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Bir yerden sonra şu noktaya geliyor insan, nasıl olsa bir şey olmayacak, nasıl olsa bir şey değişmeyecek gibilerinden hani bir boş verme, umursamama gibi algılayabiliriz yani hani elden bir şey gelmediği noktada bu şekilde oluyor.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Açıkçası artık başa çıkmak için hiçbir şey yapmıyorum. Artık boş verdim. 17 yıldır bu şirkette çalışıyorum, emekli olmak için 3 yılım kaldı. Emekliliğim gelsin diye gün sayıyorum.” (K5, Uzman, Kadın).

Katılımcıların ifadelerinden örgütsel sinizmin sonuçları ile ilişkilendirilen bir diğer bulgu ise, örgütsel sinizmin çalışanın mutluluğunu olumsuz etkilemesidir. Başka bir ifade ile örgütsel sinizm, çalışanın mutsuzlaşmasına sebep olmaktadır. Bununla ilgili bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Ciddi anlamda değersizlik hissi, o kadar ağır geliyor ki bu kadar şeyin göz ardı edilebiliyor olması mutsuzluk hissi de veriyor. Mutsuzlaşıyorsun.” (K29, Memur, Kadın).

“Sonuçları neler bir kere mutsuz bir insan oluyorum. Mutsuzlaşıyorum çünkü insanın umudu bir şeyleri taşır.” (K25, Uzman, Kadın).

Katılımcıların ifadelerinden örgütsel sinizmin sonuçları ile ilişkilendirilen bir diğer bulgu ise, örgütsel sinizmin çalışanın yaptığı işten keyif ve zevk almamasına yol açmasıdır. Başka bir ifade ile çalışan örgüte ve örgütün belirli unsurlarına yönelik beslediği olumsuz tutumlar neticesinde işinden keyif duymamakta ve zevk almamaktadır. Aşağıda birkaç katılımcının ifadelerine yer verilmiştir.

“Yaptığım işten zevk almıyorum, ayaklarım geri geri geliyor.” (K4, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“İşe keyifsiz geliyor. Yaptığım işten hiç zevk almıyorum.” (K10, Memur, Kadın).

“Yaptığım işten keyif almıyorum.” (K15, Müdür, Kadın).

Örgütsel sinizmin katılımcılar tarafından ifade edilen bir diğer sonucu ise, çalışanda umursamazlığa sebep olmasıdır. Katılımcıların ifadelerinden hareketle kişi adaletsizlik algıladıkça, emeğinin karşılığını alamadıkça bir şeylerin değişeceğine dair inancı körelmekte ve zaman içinde adeta bir savunma mekanizması olarak daha umursamaz olmaya başlamaktadır. Konu ile ilgili görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Artık dalgaya vuruyoruz. Belli bir süre sonra alışılıyorsunuz ve umursamaz oluyorsunuz.” (K12, Memur, Kadın).

“Yani ben ne yaparsam yapayım hiçbir şey değişmeyecek nasıl olsa. Bir yerden sonra umursamıyor insan. Ne yaparlarsa yapsınlar diyorum.” (K15, Müdür, Kadın).

“ Yani dediğim gibi ciddiye almama başlıyor. Bir boşvermişlik, bir umursamama hali.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, örgütsel sinizmin çalışanın hatalarında artışa sebep olmasıdır. Katılımcıların ifadelerine göre örgütsel sinizm sonucunda çalışanın konsantrasyonu ve dikkati azalmakta ve hatalarda artış meydana gelmektedir. Aşağıda konuyla ilgili görüş bildiren katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

“Ya açıkçası elimdeki işi yapamayacak duruma geliyorum. Yaptığımda da işler hatalı oluyor. Öyle olunca verimimi düşürüyor. Ona takılıyorsun çünkü nasıl bu hatayı yaptım diye. Bir ona moralin bozuluyor.” (K5, Uzman, Kadın).

“Dikkatsizlik, konsantrasyon eksikliği, hatalarda artış, daha çok hata yapma gibi etkileri oluyor.” (K8, Uzman, Kadın).

Örgütsel sinizmin sonuçları arasında ifade edilen bir diğer araştırma bulgusu ise, kişinin kendini yetersiz hissetmesidir. Başka bir ifade ile örgütsel sinizm, çalışanın kendisini yetersiz hissetmesine sebep olmaktadır. Aşağıda konu ile ilgili birkaç katılımcının görüşlerine yer verilmiştir:

“Ne işe yaradığını sorgulamaya başlıyorsun çünkü sana mesela şey diyorlar yetersiz hissetmene sebep oluyor sen öyle değilken. O an çekip gitmek istiyorsun çoğu zaman çaresiz hissediyorsun kendini.” (K8, Uzman, Kadın).

“Bir dakika diyorsun bu bana bu işi vermiyorsa gerçekten benim yetkinliğim mi köreldi ya da ben mi yetersizim kendini sorguluyor, yetersizlik hissi veriyor.” (K29, Memur, Kadın).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, örgütsel sinizm sonucunda çalışanın agresif tavır gösterme eğiliminin artmasıdır. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar eskiye kıyasla daha agresif olduklarını ve bunun tavırlarına ve davranışlarına yansıdığını belirtmektedirler. Konu ile ilgili görüş bildirilen katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Yani stres seviyen arttığı için daha agresifleşebiliyorsun.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Özellikle son zamanlarda daha ters davranıyorum ve daha agresif tavır gösteriyorum.” (K8, Uzman, Kadın).

Örgütsel sinizmin sonuçları arasında ifade edilen bir diğer araştırma bulgusu ise, çalışanın şirketi müşterilere iyi temsil edememesi durumudur. Başka bir ifade ile örgütsel sinizm çalışanın moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve en nihayetinde çalışan olumsuz tutumunu müşteriye yansıtmaktadır. Dolayısıyla çalışanın müşteriye olumsuz yaklaşımı şirketi müşterinin gözünde iyi temsil edememesine yol açmaktadır. Aşağıda konu ile ilgili birkaç katılımcının görüşlerine yer verilmiştir:

“Bir personelin iyi çalışmaması demek dolayısıyla şirketi, markayı iyi temsil edememesi demek. Biz müşteri yüzüyük. Benim karşı tarafa verim sağlayamam, tamamen şirketi kötü yönde etkiler.” (K7, Uzman, Erkek).

“İşe olması gerektiği kadar sarılamıyorsunuz, yani motivasyonunuz kaybolunca ses tonundan tutun davranışınıza kadar değişiyor yani insanda. Müşteriye davranışınız dahi değişebiliyor o da tabi işe en sonunda olumsuz yansıyor.” (K19, Müdür, Erkek).

Katılımcıların ifadelerine göre, yöneticilerin gerekli yöneticilik niteliklerine sahip olmaması kaynaklı olarak ortaya çıkan sinik tutumlar, çalışanların yönetime ve yöneticilere saygı duymamasına sebep olmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel sinizm yönetime duyulan saygıyı olumsuz etkilemektedir. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcılardan birinin yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Açıkkçası buradaki çoğu yöneticinin yöneticilik niteliklerini taşıdığını düşünmüyorum. Dolayısıyla insanlar, yöneticilerine saygı duymuyorlar, dediklerini yapsalar da küfür ederek yapıyorlar, istemeyerek yapıyorlar.” (K1, Memur, Erkek).

Katılımcıların ifadelerinden örgütsel sinizmin sonuçları ile ilişkilendirilen bir diğer bulgu ise, örgütsel sinizm sonucunda kişinin işinde aksamalar ve gecikmeler yaşanması durumudur. Katılımcıların görüşlerinden hareketle, çalışanın isteksiz, düşük moral ve motivasyona sahip olması kaynaklı olarak işinde aksamaların ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Aşağıda bir katılımcının görüşüne yer verilmiştir:

“Kişi işinde daha çok hata yapıyorsa, işte normalde yetiştirdiği işleri artık yetiştirememeye başladıysa bunlar zaten örgütsel sinizmin sinyalleri.” (K8, Uzman, Kadın).

Örgütsel sinizmin bir diğer sonucu ise, çalışanda örgütsel sinizm kaynaklı oluşan yoğun stres neticesinde gelişen sağlık problemleridir. Buna göre kalp, damar ve mide rahatsızlıkları, sinir ve stres kaynaklı gelişen alerjik reaksiyonlar örgütsel sinizm sonucunda en sık görülen sağlık problemleri arasında yer almaktadır. Bu konuda görüş bildiren bir katılımcının yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Stres anında vücudumda 3-5 dakika içerisinde belirtiler ortaya çıkıyor. Sağlık açısından olumsuz etkileniyorum. Çoğu insanın da çok sık mide ağrısı yaşadığını görüyorum. Sonuçta stres vücudumuzda farklı tepkilere yol açıyor.” (K17, Memur, Kadın).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, örgütsel sinizmin kişide alkol alma ve sigara kullanma eğilimini arttırması durumudur. Konu ile ilgili görüş bildiren bir katılımcının yorumu aşağıda yer almaktadır:

“Başka şeyler düşünmeye çalışıyorum. Bu durumun içinden çıkmaya çalışıyorum. Belli bir can sıkıntısı ve sinir harbi oluyor. Bu durumu sigara içerek ya da alkol alarak unutmaya ya da hatırlamamaya çalışıyorum.”
(K20, Uzman Yardımcısı, Erkek).

Araştırma verilerinin içerik analizi sonucunda örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri ile ilgili bulgular Tablo 5’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar tarafından, sinik tutumların azaltılmasına ilişkin pek çok çözüm önerisi sunulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik katılımcılardan elde edilen çözüm önerileri aşağıdaki şekildedir:

Tablo 5: Örgütsel Sinizmin Azaltılmasına Yönelik Çözüm Önerileri

Örgütsel Sinizmin Azaltılmasına Yönelik Çözüm Önerileri	Frekans
Ast ve üstler arasındaki iletişim arttırılmalı	14
Adalet sağlanmalı	12
Performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayandırılmalı	8
Personeller ile belirli periyotlarda toplantılar yapılmalı	7
Nitelikli kişiler yönetici yapılmalı	6
Yönetiler personellerini gözlemlemeli	6
Çalışanlara değerli oldukları hissettirilmeli	5
Motivasyonel faaliyetler arttırılmalı	5
Ast ve üstlere mesleki/kişisel gelişim sağlayıcı eğitimler verilmeli	5
Ücret iyileştirmesi yapılmalı	5
Kayırmacılık engellenmeli	4
Şeffaf bilgi paylaşımı olmalı	4
Çalışan desteklenmeli ve arkasında durulmalı	4
Çalışanlar takdir edilmeli	3
İş yükü azaltılmalı	3
İş rotasyonu yapılmalı	3
Yönetim üslubunu düzeltmeli	3
Başarılar ödüllendirilmeli	2
Dinleme kültürü oluşturulmalı	2
Ekipman desteği sağlanmalı	1
Verilen sözler tutulmalı	1
Çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmeli	1

Çalışmamızın önceki bölümlerinde gördüğümüz üzere örgütsel sinizmin hem birey açısından hem de örgüt açısından çok ciddi olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sinizm yaşayan bir çalışan en nihayetinde bu olumsuzlukları kuruma yansıtmaktadır. Bu sebeple örgütsel sinizm örgütün yaşamsallığı ve sürdürülebilirliği için büyük bir tehlikedir. Bu sebeptendir ki örgütsel sinizmin azaltılması, yönetilebilmesi veya ortadan kaldırılması için alınacak önlemlerin ve çözüm önerilerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri arasında en fazla dile getirilen bulgunun astlar ile üstler arasındaki iletişimin artırılması olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili görüş bildiren katılımcılar, yöneticilerin çalışanlar ile yeterli düzeyde iletişim kurmadığını ve çalışanların sorunları ile ilgili bilgi sahibi olmadıklarını dile getirmişlerdir. Bu nedenle katılımcılar, sorunların çözüme kavuşturulması için yöneticilerin çalışanlar ile daha sık iletişim kurması gerektiğini belirtmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili görüş bildiren katılımcıların ifadelerine yer verilmiştir:

“Kişileri nelerin olumsuz etkilediği, onları nelerin demotive ettiğini bulup, onlar üzerinden ortak bir konuşmak başka türlü olmaz herhalde. İletişim ile neyin nerde yanlış gittiğini tespit edip konuşmak herhalde. Yani konuşmadan bir şeyin düzelebileceğini düşünmüyorum ben.” (K15, Müdür, Kadın).

“Biraz daha bize dönük olmaları lazım, dinlemeleri lazım. Departmanlarla daha çok beraber olunması gerekiyor.” (K12, Memur, Kadın).

“Yöneticilerin herhangi bir problemde hani altındaki ekiple birebir konuşabiliyor olması gerekiyor rahatlıkla konuşabiliyor olması lazım ve direkt savunma mekanizmasına geçmeden önce karşı tarafı anlayabiliyor olması lazım.” (K30, Kıdemli Uzman, Kadın).

“Çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurmaları lazım.” (K20, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“İletişimin çok açık olması gerekiyor en yukarıdan en aşağıya tüm kanallarda iletişim sürekli açık olması lazım.” (K19, Müdür, Erkek).

“Bence yöneticilerin çalışanları ile daha sık görüşmesi gerekiyor. Sadece bizden beklememeleri gerekiyor. Personeli ile devamlı iletişim halinde olması gerekiyor.” (K13, Kıdemli Uzman, Kadın).

Katılımcılar örgütsel sinizmin azaltılması için örgüt içinde adaletin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar, kurumun ücret, terfi, iş dağılımı vb. gibi hususlarda çalışanlarına adaletli davranması halinde

örgütsel sinizmin azalabileceğini ifade etmişlerdir. Aşağıda konu ile ilgili görüş bildiren katılımcıların yorumlarına yer verilmiştir:

“İşte biraz aslında bahsettik yine adalet olmalı bence. Adaletli olunmalı tabi ki herkes çalışıyor ama yine de oturup bir bakılmalı kim ne yapıyor? bu az çok zaten raporlarda çıkar. Yani adaletli olması için bakacaklar kim ne yapmış ? Ne yapıyor ? Bunlar çok açık ortada zaten hele bizim sektöre baktığımızda. Sadece bazı konularda adaletli olunsun benim için yeterli. Ünvan ile hiç işim yok sadece adaletli olsun. Kim ne yapıyor görülsün bir tek o yeterli benim için.” (K10, Memur, Kadın).

“Eğer mevcutta bir adaletsizlik var ise ve personelin algısı bu yönde ise bir kere önce adaletin sağlanması lazım.” (K8, Uzman, Kadın).

“Dediğim şekilde iş dağılımının adaletli, dengeli yapılması ve dengeli olarak karşılığının çalışanlara verilmesi gerekiyor.” (K26, Uzman, Kadın).

“Ayrıca kişiler arasında ayrımcılık yapılmaması lazım. İş paylaşımlarını yaparken kişileri torpilli-torpilsiz diye ayırmayacaksınız, eşit tutacaksınız her bir çalışanı.” (K5, Uzman, Kadın).

“Herkesin iş tanımını ayrı sonuç itibarıyla herkesin iş yüküne göre, yaptığı işin stresine göre, bir noktada belki karına göre ücret politikası buna göre olması lazım. Adaletin sağlanması lazım.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerileri arasında sıralanan bir diğer bulgu ise, performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayandırılması gerekliliğidir. Buna göre katılımcılar özellikle ücret, terfi ve ödüllendirme gibi hususlarda sistemin sağlıklı işlemediğini belirtmektedir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar, kişinin emeğinin maddi ve manevi olarak karşılığını alabilmesi için performans değerlendirme sisteminin objektif ölçütlere dayanması ve şeffaf, adil ve hesap verebilir nitelikte olması gerektiğini belirtmektedirler. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Yönetimin, kişinin ne kadar çalıştığına bakması gerekiyor. Kimisi vardır bütün gün oturur çalışıyormuş gibi gözükür ama hiçbir şey yapmaz, kimisi de vardır gerçekten bütün gün çalışır. Yani en azından bunlara bir bakmalı, o kişilerin davranışlarına bakmalı. Bunları yapsalar zaten görürler neyin ne olduğunu.” (K5, Uzman, Kadın).

“Kişinin ücreti, performansına göre belirlenmeli ki bizde olmayan bir sistem bu. Maddi açıdan bunları söyleyebiliriz mesela. Bunun dışında işin terfi boyutu var terfide de aynı şekilde bir performans değerlendirmesi hakikaten olması gerekiyor ki adaletli olabilsin.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Bence, performans sistemi olması gerek. En iyi adalet budur ay içerisinde bir insanın o iş için ne kadar değer verdiği yaptığı işin içeriği ne olursa olsun budur yani. Yapılabilecek şey çok net aslında personelin ay içerisindeki performansı, gün içerisindeki performansı, orada aslında ne kadar çok işi kotardığı, yöneticisine ne kadar az olumsuz geri bildirimin gittiği bunlara bakılması gerekiyor.” (K29, Memur, Kadın).

“Bir kere bir ya da iki kişinin falan terfilerle ilgili çok söz sahibi olması bana hakkaniyetli gelmiyor. Ölçülebilir bir şey olması lazım beni yanımdaki insandan değiştiren bir şey olması lazım arkadaş ben dil biliyorsam, dil bilmeyen ile niye ben aynı kulvarda olayım ya da ben yüksek lisans mezunuyum doktora yapacağım ben iki yıllık mezun ya da mezun olmayan biriyle niye aynı kulvarda olacağım.” (K25, Uzman, Kadın).

Katılımcılar örgütsel sinizmin azaltılması için belirli periyotlarda düzenli toplantıların yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre, çalışanın performansının ve gelişiminin nasıl gittiğinin, bir sorununun olup olmadığının anlaşılması ve karşılıklı geri bildirimlerin sağlıklı bir şekilde verilebilmesi için birebir yapılacak görüşmelerin çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Aşağıda konu ile ilgili görüş bildiren bazı katılımcıların yorumlarına yer verilmiştir:

“Düzenli görüşmeler yapabilir mesela veya bu bir performans görüşmesi adı altında olabilir ya da ne bileyim düzenli olarak belirli aralıklarla ya da periyotlar ile yapılacak genel durum görüşmesi mi denir artık ona yani yüz yüze birebir görüşmeler ile olabilir.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Belli dönemlerde toplantı yapılması gerekiyor departmanlarla daha çok beraber olunması gerekiyor. Biz de hiç öyle bir departman toplantısı ya da haftalık, aylık değerlendirmeler hiç öyle değerlendirme toplantıları yapılmıyor. Değerlendirmelerin altında performans toplantılarının olması gerekiyor bence bir işyerinde bunun ilgili hiçbir şey yapılmıyor.” (K12, Memur, Kadın).

“Birebir toplantılar olmalı, performans toplantıları olmalı. Bu şirkette maalesef bu yok. Yani zam görüşmemizi oluyoruz bitiyor bir ay sonra İnsan Kaynakları departmanı geliyor bizimle görüşmeye. Şimdi böyle bir şey yok yani mantığa ters bu durum, olan olmuş biten bitmiş sen benle performans toplantısı yapıyorsun neye yarar yani. Performans toplantısı 6 ayda bir olmalı en geç. Gel bakalım neler yaşıyorsun? Neler oluyor? Bizden beklentilerin nelerdir? Biz senden neler bekliyoruz? Ne durumdasın? Performansın nasıl? vs. yani çok saçma değil mi bunların olmaması ama bu olmuyor bunun olması lazım. Net bir şekilde olması lazım.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Maaş görüşmelerinin senede bir kere ile kalmaması gerekiyor. Ayda bir onar dakika ayrılabilir 10 dakika çok bir şey değil. Yöneticinin çalışanı ile konuşması lazım. Departmanı ayda bir ya da 15 günde bir toplarsın

var mı bir sıkıntı nasıl gidiyor söylemek istediğiniz bir şey var mı özel konuşmak isteyen varsa lütfen toplantıdan sonra kalsın dersin. Ayda bir ya da iki haftada bir toplarsın departmanı, derdi olan toplantıdan sonra gelip, konuşur. Öbür türlü durduk yere çalışanın cesaret bulup konuşmaya gelmesi çok zor olur. Kesinlikle rutin toplantıların yapılması gerekiyor.” (K26, Uzman, Kadın).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik dile getirdiği çözüm önerilerinden bir diğeri de nitelikli kişilerin yönetici yapılmasıdır. Katılımcılar, yönetici olarak atanacak kişilerin gerekli yöneticilik niteliklerini taşıması gerektiğini ifade etmişlerdir. Buna göre hem bilgi, beceri, tecrübe hem de kişilik anlamında yöneticilik vasıflarına vakıf kişilerin yönetici yapılmasının gerektiği belirtilmiştir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Şimdi bir birime üst yönetici atanırken ya da insan yerleştirilirken öncelikle gönderdiğiniz birimin ihtiyaçları neler? Buraya gerçekten kim uyar? diye bir analiz yapılması gerekir. O birimi ve o birimde çalışan insanları ve üniteleri tanıyor olmanız lazım. Yani bu insanlar ile beraber hangi karaktere sahip birisi beraber olabilir ya da bilgi seviyesindeki yetkinliği ne olmalı bu insanın. Yani birisi terfi etmek istiyor diye hiç alakası olmayan bir birimden alıp, buraya koymak doğru bir yaklaşım değil. Öncelikle kim geleceksin ya da birisini gönderecekseniz gönderilecek yerin ihtiyaçlarını ve insanların çok iyi tanıyor olmanız lazım. Gönderdiğiniz kişinin oraya uygun olup olmadığını çok iyi analiz etmeniz lazım.” (K9, Şef, Kadın).

“Aslında çözümü çok basit. Bir yöneticide olması gereken nitelikler buradaki yöneticilerde olsaydı, aslında bu olumsuzlukların önüne geçmiş olurduk.” (K16, Memur, Kadın).

“Lütfen şirket kültürünü değiştirsin ve lütfen eğitilmiş insanları işe alsın anlıyorum çok tecrübeli, 20-30 yıldır bu şirkette olup bir yerlere gelmiş insanlar var fakat eğitim çok önemli çok önemli yani vizyon anlatabiliyor muyum sen yüksek lisans mezunu biri olarak lise mezunu biriyle muhattap olduğunda karşıdaki kişinin ne kadar 30 yıllık tecrübesi olursa olsun bazı noktalarda ufkunu genişletemiyorsun karşıdakinin ve anlayamadığını hissediyorsun ve anlaşabilmek için ortak bir nokta yok.” (K27, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Yöneticinin yalnızca tecrübesi değil gerçekten sağlam bir eğitimi de olmalı. Sadece yıllardır burada çalıştığı için yönetici yapılmış olmamalı kendini de eğitimsel anlamda geliştirmiş bir insan olması gerekiyor.” (K29, Memur, Kadın).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılması için bir diğer çözüm önerisi, yöneticilerin sürekli olarak çalışanlarını gözlemlemesinin gerekli olduğudur. Buna göre bir yönetici çalışanı sürekli gözlemleyerek onun ruh halindeki değişimlerin

sinyallerini alabilir ve bu değişimlerin kişinin olumsuz tutumlarına yönelik bir işaret olduğunu anlayabilir. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki şekildedir:

“Bana göre, personeli sürekli zaten böyle hani mutsuz bir modda geliyorsa bunu görmesi gerek ruh hali değişimlerinin sinyallerini almalı agresifse, ters davranıyorsa, telefonda iş ila alakalı görüşmelerinde sürekli sinirleniyorsa, kendisine karşı tavrı tarzı tutumu değiştirdi ise daha çok hata yapıyor ise işte normalde yetiştirdiği işleri artık yetiştirememeye başladı ise bunlar zaten sinyalleri.” (K8, Uzman, Kadın).

“Bence bir yönetici Yani bu şekilde ikili diyaloglarla, gözlemlerle personeli bence sürekli izlemeli.” (K7, Uzman, Erkek).

“Yöneticilerin daha gözlemci olmaları gerekiyor bence. Böyle bir durumla karşılaştıklarında mesela benim sesim mi yükseldi, yöneticimin görüşmesi gerekiyor benimle neden ne oldu bir öncesi mi vardı çünkü hiç kimse durup dururken bir başkasına tepkide bulunmaz. Bir tetiklemenin olması gerekiyor. Bence bunu araştırmalı yönetici bunu da tabi ki en iyi gözlemlerle de personeli ile devamlı iletişim halinde olarak sağlayabilir. Onlardaki değişimleri iyi gözlemleyebilmeli bence. Bir insan içine kapanıyorsa neden içine kapandı? Ya da agresifleşiyorsa bunun nedeni nedir? Onu personeli ile kendisi görüşebilmeli personel ona gitmeden, sorabilmeli. Yani bu olursa daha iyi olur tabi ki.” (K13, Kıdemli Uzman, Kadın).

“Dediğim gibi yöneticinin çalışanların üzerinde gözünün olması gerekiyor. Çalışanların durumuna hakim olmalı. Sadece kendi iş tanımını yapıp, işi yürütmekten sorumlu olmamalı. Aslında yönetici değil lider olmalı. Çalışanını gözetlemesi gerek bir sorunu mu var o konuda başarılı mı? Bunları hep gözlemlemeli.” (K26, Uzman, Kadın).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılması için sundukları bir diğer çözüm önerisi ise, çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesidir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini hissettiklerinde olumsuz tutumlarının azalacağını ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili görüş bildiren katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Bazen ücretin ve takdirin de ötesinde değersizlik hissi daha ağır geliyor bence en önemlisi o bireyin değerli olduğunu hissettirmek şey mantığı değil sen gitsen yarın başkası gelir ne olacak burası devam eder mantığı o insanı ve kurumu bitiren bir şey.” (K29, Memur, Kadın).

“Bizim ile iletişime geçebilirler, sadece bir hata olduğu zaman değil güzel bir şey olduğu zaman bir teşekkür ya da farklı bir şey yapılabilir ayın elemanı seçilebilir bunlar hep yapılabilecek şeyler.” (K12, Memur, Kadın).

“Birçok insanın takdir edilmeye ihtiyacı var, yaptığıının görülmesine ihtiyacı var. Maddi anlamda tatmin edemeyecek olsan da en azından manevi açıdan tatmin edilmeye ihtiyaçları var. Sanırım ancak bu şekilde azaltılabilir kişilerin olumsuz tutumları.” (K1, Memur, Erkek).

“Bence burada yöneticilere çok iş düşüyor aslında. Motivasyon, sadece para ile olan bir şey değil, doğru noktada bireylere dokunmak. İşte atıyorum bir omzuna dokunmak, nasılsın demek.” (K2, Memur, Kadın).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinden bir diğeri ise, kurumun çalışanlara yönelik motivasyonel faaliyetlerini arttırması gerekliliğidir. Buna göre katılımcılar hem motivasyonlarının hem de kuruma olan bağlılıklarının artması için motivasyonel faaliyetlerin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda çalışanlar için sosyalleşebilecekleri ve streslerinden arınabilecekleri motivasyonel etkinliklerin yapılması çalışanların olumsuz tutumlarının azalmasını sağlayacaktır. Aşağıda konu ile ilgili görüş bildiren katılımcılarını yorumlarına yer verilmiştir:

“Yani bir 20 yıldır burada çalışıyorum on yılda sadece bir plaket verdiler. Önceden 15 yılını dolduran personeller için yemek düzenlenirdi, şimdi onlar da kaldırıldı. Kıdem ödülleri diye bir şey yapılmıyor artık. Şimdi sadece yılda bir kez departman yemeği diye bir şey yapıyorlar. Onda da zaten limit çok az, ekstradan yediğini, içtiğini cebinden ödüyorsun. Motive edici, destekleyici şeyler yapsalar belki biraz daha mutlu olur çalışanlar. 17 seneden beri aynı zamanda zam, her bayramda da şeker verilir. Farklı bir şey yap, değiştir stilini ya.” (K5, Uzman, Kadın).

“Eskiden bizim her yıl toplantılarımız olurdu eğitimlerimiz olurdu, akşam eğlencemiz olurdu, bir kaynaşma olurdu departmanlarda. Bunlar yapılabilir dediğim gibi.” (K12, Memur, Kadın).

“Mesela şirketin bize her sene yemek gibi ayırdığı bir bütçe var işte bir aktivite vs. yapılması açısından ya mesela bu da güzel bir şey. Ama çok daha iyi olabilir bu. Mesela birçok şirkette bunu yılda iki kere üç kere destekleyebiliyorlar ve herhangi bir böyle kişi başına düşen bir ücret, bütçe gibi bir şey olmuyor bunlar mesela bazı şirketler yurtdışı tatiline bile gönderiyor biz de daha iyi olabilir en azından bir limit koymasa o biraz can sıkıcı. Yani mesela departman yemeği diye bir şey yapıyorlar. Limit çok sınırlı zaten. Ekstradan bir şeyler daha sipariş etmek zorunda kalıyorsun. Fakat şirket bu ekstrayı ödemiyor, sen kendi cebinden ödüyorsun. Motive olayım derken demotive oluyorsunuz yani hoş değil baktığınızda.” (K24, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“Şirket çalışanlarını motivasyonel aktivitelere yönlendirebilir. En azından bu kafalarını dağıtmalarını sağlar.” (K8, Uzman, Kadın).

Katılımcılar, örgütsel sinizmin azaltılması için yöneticilere ve personellere kişisel ve mesleki anlamda kendilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitimler verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar, kişilere kendisini eksik hissettiği ya da kendisini geliştirmek istediği yönler ya da alanlar ile ilgili verilecek eğitimlerin kişilerin potansiyellerini ve motivasyonlarını arttıracaklarını ifade etmişlerdir. Bu anlamda eğitimin, kişilerin olumsuz tutumlarının azaltılmasında önemli bir unsur olduğu söylenebilmektedir. Konu ile ilgili katılımcı yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Bence burada eğitim çok önemli. Üstlerin, yöneticilerin bu konuda tamamen A’dan Z’ye eğitim alması gerekiyor. Bunun yanında personelin de alması gerekiyor. Bahsetmiş olduğum sorunlarda çözüm üretecek kalemelerin eğitimlerle desteklenmesi gerekiyor. Bir şekilde hem üstlere hem astlara eğitimler verilmesi gerekiyor. Bence olumsuz tutumların azaltılmasının bir numaralı şartı eğitimidir.” (K7, Uzman, Erkek).

“Ve eğitim tabi ki önemli bir unsur yani eğitimi de vermeniz gerekiyor. Doğru bir eğitim ama insanlar sıkılmayacağı konuyla ilgili orantılı bir eğitim önemlidir, o zaman bu olumsuz tutumların önüne geçilebiliyor.” (K19, Müdür, Erkek).

“Aslında seminerler yapılabilir yöneticinin astları ile ilişkisi nasıl olmalı? Ya da aslar arasındaki ilişkiler nasıl olmalı? Çalışma arkadaşlarına nasıl davranılmalı gibi bunlara yönelik seminerler yapılabilir.” (K21, Memur, Kadın).

Katılımcılar, personellerin maaşlarının iyileştirilerek örgütsel sinizmin azaltılabileceğini ifade etmişlerdir. Bu anlamda katılımcılar sektör ortalamasının altında maaşlar aldıklarını ve ay içerisinde maddi anlamda zorluklar yaşadıklarını belirtmektedirler. Bu sebeple çalışanların maaşlarına yapılacak iyileştirmelerin hem onların streslerinin hem de olumsuz tutumlarının azalmasını sağlayacağını ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili görüş bildiren katılımcılardan bazılarının yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Ayrıca maaş sorunu var. Kesinlikle geçinebileceğin, rahat yaşayabileceğin bir para almıyorsun. Bu anlamda maaşlarımızda bir iyileştirmeye ihtiyaç var. Otururken çalışırken bazen ayın 25’inde tıkanıyoruz zamanlar oluyor. Ay sonunu nasıl getireceğimizi hesaplıyoruz.” (K20, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“Şirketin kalkıp da mart ayında maaş zammı yapıp, daha sonra herhangi bir şekilde ikramiye, prim gibi çalışmayı destekleyecek bir şey vermemesi bizi çok olumsuz etkileyen bir şey. Zaten yaptıkları zam

oranları da enflasyonun hayli altında. Bu nedenle maaşlarda kesinlikle bir iyileştirme yapılmalı.” (K24, Uzman Yardımcısı, Erkek).

“Hem sektör aşağısında bir ücret veriliyor hem de yeterli değil. Yani bu noktada sizin personelinize çıta atlatmanız lazım. Onun maddi yani bir hamleyle bakın bir hamleyle gerekirse %60 - %70 maaşını artırılabilmelisiniz. Zaten çok düşük rakamlara çalışıyoruz. Bunun iyileştirilmesi lazım.” (K23, Uzman, Erkek).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik getirdiği bir diğer çözüm önerisi ise, ücret, terfi, kariyer planlaması, iş dağılımı ve işe alım gibi hususlarda kayırmacılığın önüne geçilmesidir. Katılımcılar kurumda adaletin sağlanabilmesi ve kişilerin emeklerinin karşılığını alabilmesi için kayırmacı davranışların engellenmesi gerektiğini belirtmektedir. Böylelikle çalışanlar kuruma karşı güvenlerini geri kazandıkça olumsuz tutumları da azalacaktır. Konu ile ilgili katılımcı görüşleri aşağıdaki şekildedir:

“Bence bu kadar çok torpil dönmemeli özellikle de işe alımlarda. Gerçekten böyle torpilleri ala ala şirketin kalitesi düşüyor. Torpille giren insanlar çalışmıyor, iş yapmıyor kimse de onlara bir şey demiyor oysa torpilsiz olup da iş yapan, çalışan kişiler çok düşük zamlar alabiliyor çalışmalarının karşılığında. Gerçekten insanlar çekip, gidecek şirket batacak diye korkuyorum. Bu torpil olayına gerçekten bir son verilmesi lazım.” (K5, Uzman, Kadın).

“Biz de yine dediğim gibi torpil, referans olayları v.s. çok dönüyor hiç de hoş değil aslına bakarsınız. Siz senelerce çalışırsınız fakat bir yere gelemesiniz ama iki sene içinde birisi gelip sizin müdürünüz olabilir mesela. Sizin orada verdiğiniz emek v.s. düşünülür mü? Benim şu ana kadar gördüğüm kadarıyla düşünülüyor öyle bir durum var o da çok demotive eden bir şey, öyle olmaması lazım. Kurumun, tamamen çalışanın niteliklerine göre değerlendirmesi gerekiyor ki herkes emeğinin karşılığını alabilsin. Bu çok önemli bir şey bence.” (K24, Uzman Yardımcısı, Erkek).

Örgütsel sinizmin azaltılmasında çözüm önerisi olarak sunulan bir diğer bulgu ise, kurum içinde şeffaf bilgi paylaşımının sağlanmasıdır. Özellikle katılımcılar çalışanlar ile ilgili alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda yönetimin kendileriyle bilgi paylaşımı yapılmadığını ve dile getirdikleri sorunlar ile ilgili geri bildirim verilmediğini belirtmişlerdir. Bu anlamda çalışanlar alınan kararların ve yapılan uygulamaların adilliği, şeffaflığı ve objektifliği konusunda kafalarında soru işaretleri uyandığını ve güvenlerinin zedelendiğini belirtmektedirler. Bu sebeple özellikle bu bahsi geçen alanlarda şeffaf bilgi paylaşımının olması hem çalışanın örgüte duyduğu güvene olumlu katkılara yaratacak hem de olumsuz tutumlarının

azalmasını sağlayacaktır. Konu ile ilgili görüş bildiren birkaç katılımcının yorumuna aşağıda yer verilmiştir:

“Önce aslında ilk başta personelin sorununun ne olduğu sorgulanmalı bence, dinlenmeli ve buna ne noktalarda yardımcı olunabileceği sorgulanmalı. Yapılabilecekler neden yapılabilir, yapılamayacaklar neden yapılamaz noktasında makul şekilde açıklama yapılmalı.” (K8, Uzman, Kadın).

“Benim maaş zammımın %5 olacağına kim, nasıl karar veriyor bilmiyorum. Ben bunu öğrenmek istiyorum aslında çünkü eksik olan neyse onu bileyim ki seneye onu %6, %8'e çıkarabileyim. Bu, bana hiçbir şeyin açıklaması olmuyor biz bunu istedik ve bu yine yapılmıyor. Burada hep havada kalan çok şey var onlar havada kaldığı sürece hiçbir şey değişmiyor diyorsunuz böyle gidiyor. O nedenle bunun değişmesi gerek.” (K12, Memur, Kadın).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik sunduğu çözüm önerilerinden bir diğeri ise, yöneticilerin çalışanın arkasında durması ve çalışanı desteklemesidir. Katılımcılar yöneticilerinden bu anlamda bir destek göremediklerini ve bu durumun onları olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Bu nedenle katılımcılara göre yöneticilerin çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi ve onları desteklemesi olumsuz tutumların azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Konu ile ilgili birkaç katılımcının yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Bir personel, müdürün yanına ya da üstün yanına bir sorunla gidiyorsa müdür ya da üst, net bir şekilde arkasında olduğunu hissettirmeli, güven vermeli. Ve gerçekten çözüm üreten öneriler sunmalı. Yani bu şekilde ikili diyaloglarla, gözlemlerle personeli bence sürekli izlemeli.” (K7, Uzman, Erkek).

“Bir yöneticinin kişiyi ne halin varsa gör dercesine yalnız bırakmaması gerekir. Örneğin; kişiye taşımayacağı kadar büyük bir sorumluluk vermemesi, sorumluluğun belli bir ekip tarafından sahiplenilmesini sağlaması gerekir. Senin işinin takibi, düzenli takibi, geliştirilmesi için, gelişmesi için, hem eksik yanlarının hem daha iyiye gidebilmen için geri bildirim yapılması olabilir mesela. Ne bileyim ya kişinin genel olarak bütün iş süreçlerine dahil edilmesi işte.” (K11, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Ve tabi ki şirketin mesela çalışanın arkasında olması lazım. Onu haksızlığa uğratmaması lazım.” (K24, Uzman Yardımcısı, Erkek).

Örgütsel sinizmin azaltılmasında katılımcıların çözüm önerisi olarak sundukları bir diğer araştırma bulgusu ise, çalışanların takdir edilmesidir. Buna göre

katılımcılar, çalışanların takdir edilmesi halinde hem olumsuz tutumlarının azalacağını hem de manevi anlamda tatmin olacaklarını dile getirmişlerdir. Konu ile ilgili aşağıda birkaç katılımcının görüşüne yer verilmiştir:

“Bir işe girerken konuşuluyor işte sizin performansınıza bakılacak ama sonra bir şeylerin sonuna geliyorsunuz bakıyorsunuz ki o da aynı ben de aynı hani bir artı bir şeyim yok halbuki ne bileyim mesela çalışanlar arasında farklı bir şey yapılırsa, bu sizi motive eder. Onurlandırılrsa, bir teşekkür bile insanı motive ediyor açıkçası.” (K10, Memur, Kadın).

“Bizim ile iletişime geçebilirler, sadece bir hata olduğu zaman değil güzel bir şey olduğu zaman bir teşekkür ya da farklı bir şey yapılabilir.” (K1, Memur, Erkek).

“Dediğim gibi insanların çalışanlar anlamında söylüyorum takdir edilmesi, başarılarının karşılığının verilmesi gerekir. Yani insanlara bedava bir şey verilsin demiyorum zaten, bir şey başarıyorsa bunun karşılığı verilsin ve takdir edilsin. Bu başarısı verilsin dediğimde illa para olması şart değil takdir bile çok önemli bir şey yani bence.” (K1, Memur, Erkek).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılması için sunduğu bir diğer çözüm önerisi ise, iş yükünün azaltılmasıdır. Katılımcılar, departman içerisinde iş dağılımının adil yapılarak ve personel sayısında artışa gidilerek iş yükünün azaltılabileceğini ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili görüş bildiren bazı katılımcıların yorumları aşağıdaki şekildedir:

“İş yükünün azaltılması gerekir. Bunun için ise eleman arttırılmalı. Onun dışında başka bir çözümü yok gibi bunun. Hani iş yükünüzü başka şekilde düşüremezsiniz. Ya eleman arttıracaksınız ya da bu şekilde gidecek” (K3, Uzman, Kadın).

“İş yükü konusunda adil bir dağılım yok. Mesela biz bölgesel bazlı çalıştığımız için ben İstanbul bölgesine bakıyorum. Bu bölge, diğer bölgelerden çok çok daha fazla yoğun. Bu iş yükünün azaltılması için personel sayısını arttırmaları gerek. Ya da departman içinde işleri adil dağıtacaklar.” (K7, Uzman, Erkek).

Katılımcılar, örgütsel sinizmin azaltılması için iş rotasyonu yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar işe girdiklerinden bu yana sürekli aynı işi yaptıklarını ve artık işin kendileri için monotonlaştığını ifade etmektedirler. Bu durum sonucunda ise çalışan hem motivasyon kaybı hem de iş tatminsizliği yaşamaktadır. Aşağıda birkaç katılımcının konu ile ilgili yapmış oldukları yorumlara yer verilmiştir:

“Zaten işler sürekli aynı kısır döngüde devam ediyor. Şirketin genel bir yapısı bu. Bu evrağı, ben on seneden beri aynı şekilde yapıyorum hatalar da olabiliyor sıkılıyorsun iş dönüşümü yapılmıyor bizim muhasebede... Aslında rotasyon yapılırsa herkes işlerle ilgili bir fikir sahibi olabilir. Örneğin bir kişi yoksa, o yokken başka kimse onun işine bakamıyor. Çünkü o işi bilmiyor. Bir izne çıkıyorsun mesela geliyorsun senin işin dağlar kadar oluyor izne çıkamıyorsun bu sebeple. Benim 45 gün iznim var içeride. Çıkamıyorsun, bu sefer motivasyonun düşüyor, sinirli oluyorsun izne çıkamadığın için. Çıktığında geliyorsun dünyanın işi birikmiş niye çıktım ki ya diyosun bu sefer izinlerini 2 gün 3 gün şeklinde parça parça kullanıyorsun ama bu sefer de deşarj olamıyorsun, stresini atamıyorsun. Deşarj olamadığın için de sürekli motivasyon düşüklüğü oluyor. Bir yerden sonra boşveriyorsun, umursamıyorsun.” (K5, Uzman, Kadın).

“Aslında bunun sonucunda kişinin işten gitmesini engellemek için iş rotasyonu yapılabilir. Örneğin; memnun oldukları, sevdikleri bir çalışan ise başka bir pozisyonda açık varsa oraya alınabilir.” (K8, Uzman, Kadın)

Araştırmanın örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik bir diğer bulgusu ise, yönetimin üslubunu düzeltmesinin örgütsel sinizmi azaltacağıdır. Katılımcılar yönetimin çalışana olan yaklaşımını değiştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili görüş bildiren katılımcılardan birinin yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Atıyorum bir hata yapılıyor ya da bir sorun oluşuyor, yöneticiler tarafından direkt olarak “Bir daha bunu yapmayın; Bu, bir daha olmasın!” deniliyor. Ee tabi ki kimse istemez bir daha böyle bir şeyin olmasını. Bunu önlemek için ne yapılabilir o tartışılmalı. Kontrollü bir şey değil zaten, insanoğlu hata yapabiliyor. Ne kadar dikkat etsen de, kontrol edemeyebilirsin kendini. Bilgisayar değilsin yani sonuçta. O nedenle “Bu, bir daha olmasın” demek yerine bunun bir daha gerçekleşmemesi için çözüm üretme çabası içinde olmalılar yöneticiler ve önlem almalılar.” (K2, Memur, Kadın).

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik bir diğer çözüm önerisi ise, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesidir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar, çalışanların başarılarının ve çabalarının görülmesine ve bunların ödüllendirilmesine ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılardan birinin yorumları aşağıdaki şekildedir:

“Dediğim gibi insanların takdir edilmesi, başarılarının karşılığının verilmesi gerekir. Yani insanlara bedava bir şey verilsin demiyorum zaten, bir şey başarıyorsa bunun karşılığı verilsin ve takdir edilsin. Bu başarısı verilsin dediğimde illa para olması şart değil takdir bile çok önemli bir şey yani bence.” (K1, Memur, Erkek).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik getirdiği çözüm önerilerinden bir diğeri ise, örgütte dinleme kültürünün oluşturulmasıdır. Buna göre katılımcılar, herkesin birbirini dinlediği ve çalışanların sorunları ile ilgilenildiği bir kültürün benimsenmesi halinde çalışanların olumsuz tutumlarının azaltılacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Aşağıda birkaç katılımcının görüşüne yer verilmiştir:

“Ama işte dediğim gibi herkesin herkesi dinlemesi, ve hani ben buna uyuz olmuştum geçen sefer bu, bana böyle demişti şimdi kesin oraya laf gönderiyor gibi düşünmemesi lazım mesela. Olayı sadece o an olarak incelemesi lazım.” (K4, Uzman Yardımcısı, Kadın).

“Önce aslında ilk başta personelin sorununun ne olduğu sorgulanmalı bence, dinlenmeli ve buna ne noktalarda yardımcı olunabileceği sorgulanmalı.” (K8, Uzman, Kadın)

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik katılımcılar tarafından sunulan bir diğer çözüm önerisi ise, çalışana yeterli ekipman desteğinin sağlanmasıdır. Çalışanlar özellikle ekipman anlamında müşterinin ihtiyacına karşılık veremediklerinde bunun kendilerinde çok büyük bir stres oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre konu ile ilgili görüş bildiren katılımcılardan birinin yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Daha çok ekipman getirebiliriz. Çünkü müşteri bize şunu diyor “koskoca şirkette bir tane ekipman yok mu?”. Bunu duyabiliyorsunuz o an söyleyecek bir şeyiniz olmuyor o yüzden bizim çalışmamızı etkileyecek koşulların yaratılması gerekiyor ekipman konusunda, daha fazla ekipman getirilmesi. Müşterinin istediği navlunların sağlanabilmesi bunların çözüme kavuşturulması gerek.” (K5, Uzman, Kadın).

Katılımcıların örgütsel sinizmin azaltılması için sunduğu çözüm önerilerinden bir diğeri ise, örgütün verdiği sözleri tutması gerektiğidir. Buna göre katılımcılar kurumun çalışana vaat ettiği sözleri yerine getirmesinin çalışanın olumsuz tutumlarının azalmasını sağlayacağını ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili görüş bildiren bir katılımcının yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Geçen sene eğitim dediler eğitimler evet çok güzel geçti ama o anlık bence uygulamada yok. Çünkü genel müdürünüzle, turizm müdürü, takım lideri herkes geliyor ve herkes çok güzel konuşuyor orada ama gerçek hayata döndüğünde hiç öyle olmuyor ben de yani. Atıyorum mesela bizde bir, iki, üç kişi daha olsa bir tık daha rahatlarız o verilen sözler bir tık daha yapılırsa en azından size değer verilip karşısına alıp bir konuşulsa kaçılmasa o beni rahatlatır.” (K10, Memur, Kadın).

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik katılımcılar tarafından sunulan bir diğer çözüm önerisi ise, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi gerektiğidir. Buna göre katılımcılar çalışanlar ile ilgili alınan kararlar ve yapılan uygulamalarda kendilerinin fikirlerinin alınmadığını belirtmişlerdir. Bu sebeple çalışanlara karar alma süreçlerinde söz hakkı verilmesinin çalışanların olumsuz tutumlarının azaltılmasında etkili olacağı söylenebilmektedir. Konu ile ilgili görüş bildiren bir katılımcının yorumu aşağıdaki şekildedir:

“Toplantılar oluyor sürekli, bizi de çağırın, biz de geelim o toplantılara. Bizim de fikrimizi sorun. Biz gecen seneden beri kaç kere dedik biz de görmek istiyoruz raporları diye, tamam dediler hala mesela gelecek raporlar. Mesela takım liderlerine gidiyor raporlar. Biz de görelim, paylaşın kötü kötü bu kadar çalışmaya kötüyse zaten kapatsınlar bu şirketi. Gerçek söylüyorum bu kadar çalışmaya kötüyse gerçekten herkes çok çalışıyor çünkü.” (K10, Memur, Kadın).

TARTIŞMA

Teknoloji, iletişim ve ticaret alanında ekonomilerin giderek birbirine yakınlaşması lojistik firmalarının ulusal ve uluslararası pazarlarda zorlu bir rekabet ortamında faaliyet göstermelerine yol açmıştır (Babacan, 2003: 8). Gün geçtikçe değişen ve zorlaşan ekonomik koşullarda lojistik firmalarının ayakta durabilmesinin en önemli kilit faktörü müşteriler ile güçlü ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu sebeple özellikle hizmet sektörünün lojistik alanında faaliyet gösteren firmalar için müşteri memnuniyetinin sağlanmasında temel sermayesi olan insan kaynağının gün geçtikçe çok daha önemli bir unsur haline geldiği görülmektedir (Akova ve Kılıç, 2015: 118; İbrahimağaoğlu ve Can, 2017: 182).

Bu anlamda firmayı müşteriye temsil etmede müşteri yüzü olan çalışanların müşterileri anlaması, onlara pozitif yaklaşması, sorunlar karşısında çözüm odaklı olması ve müşteriler ile güçlü iletişim ve bağ kurması hayati bir öneme sahiptir (Kılıç, 2015: 60). Ancak çalıştığı kurum ile ilgili olumsuz inanç ve duygulara sahip olan ve bunu güçlü eleştiriler ya da küçük düşürücü söylemler ile davranışlarına yansıtan “sinik” bireylerin bulunduğu hizmet işletmelerinin uzun ömürlü olması beklenemez. Çünkü çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi yalnızca örgütle sınırlı kalmamakta nihayetinde müşterilere de yansımaktadır. Özellikle müşteri memnuniyetinin kilit bir faktör olduğu lojistik alanında, örgütsel sinizm yaşayan bir çalışanın müşteriye verdiği hizmetin kalitesinin düşmesi, mevcut müşterinin o işletmeden hizmet almaktan vazgeçmesine neden olmaktadır. Bu anlamda örgütün varlığını sürdürmesi, çalışanların tatmin olması ve örgütün hedeflerine ulaşmasında örgütsel sinizm çok büyük bir tehdit oluşturmaktadır (Şantaş vd.. 2016: 869). Bu nedenle örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının ve örgütsel sinizm ile başa çıkabilmek için yapılması gerekenlerin neler olduğunun bilinmesi son derece önemlidir.

Bu araştırma ile İzmir ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasında görev yapmakta olan çalışanların görüşlerine göre örgütsel sinizmin nedenleri, sonuçları ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırmada katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin belirleyicileri arasında en fazla dile getirilen unsurun adaletsizlik algısı olduğu görülmektedir. Özellikle katılımcılar, adaletsizliğin çalışanlar arasındaki iş dağılımında, ücret ve maaşlarda,

terfilerde ve yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı hususlarında görüldüğünü belirtmektedirler. Bu anlamda çalışanın örgüte sundukları ile karşılığında aldıkları arasında bir kıyaslama yaptığı ve bu kıyaslama sonucunda bir eşitsizlik algıladığını söylemek mümkündür (Kalağan, 2009: 71). Ortaya çıkan eşitsizlik ise çalışanda gerilime sebep olmaktadır. Katılımcıların örgütsel sinizmin nedenleri arasında belirttiği bir diğer unsur olan performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayalı olmaması durumunu ise örgütsel adalet türleri arasında yer alan işlemsel adalet içerisinde değerlendirmek mümkündür. İşlemsel adalet, bireylerin elde etmiş olduğu kazanımlara/sonuçlara neden olan süreçlerin (metod, yöntem, teknik vb.) algılanan adaleti olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda çalışanların özellikle terfi, ücret, kariyer planlaması gibi örgüt içi durumlarını belirleyecek performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayalı olmaması çalışanlarda süreçlerin adaletsiz olduğuna dair bir algı yaratmaktadır. Dolayısıyla kurumda dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletinin sağlanamaması çalışanların yöneticilerine, örgütlerine hatta çalışma arkadaşlarına karşı şüphe ve güvensizlik duymalarına ve olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır (Söyük, 2007: 25). Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında negatif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Bir başka ifade ile çalışanların kuruma yönelik adaletsizlik algıları arttıkça, örgütsel sinizm tutumlarının da yükseldiği belirlenmiştir (Altınöz vd., 2011: 29; Bommer vd., 2005: 746; Efeoğlu ve İplik, 2011: 356; FitzGerald, 2002: 26; James, 2005: 97; Köybaşı vd., 2017: 10; Kutanis ve Çetinel, 2009: 194; Tokgöz, 2011: 378). Bu anlamda elde edilen sonuç, literatür ile de örtüşmektedir.

Katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin nedenleri arasında ifade edilen diğer unsurlar ise, çalışanın göstermiş olduğu çaba ve performansın karşılığını maddi ve manevi olarak alamaması, örgüt tarafından çalışana verilen sözlerin yerine getirilmemesi, örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, çalışana değer verilmemesi ve çalışanın takdir edilmemesi durumlarıdır. Çalışan bir örgüte katıldığı zaman maaş, statü, ücret, değer, takdir gibi örgütten elde etmeyi umduğu bazı beklentilerinin karşılığında emeğini, teknik bilgisini, zamanını, enerjisini ve sadakatini örgüte sunmaktadır (Kotter, 1973: 92). Eşitlik algısının önem arz ettiği bu durumda çalışan örgüt tarafından kendisine vaat edilenler karşılığında elde ettiklerine bakmakta ve daha sonra örgüte vaat ettikleriyle sunduklarını karşılaştırmaktadır (Akar, 2010: 45). Örgüt tarafından sağlanan katkıların, çalışan tarafından sağlanan katılardan az olması durumunda çalışan psikolojik

sözleşmenin ihlal edildiğini düşünmektedir. Bu anlamda katılımcılar kendilerinin sunmuş olduğu çaba ve performansın karşılığında kurumlarının kendilerini takdir etmesini, onlara değer vermesini, ücret anlamında kendilerini tatmin etmesini beklemektedirler. Ancak örgüt tarafından vaat edilen bu sözlerin yerine getirilmemesi halinde çalışanlar bir eşitsizlik algılayarak psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğini düşünmektedirler. Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesi ise çalışanın kuruma karşı güvenin ve inancının sarsılmasına yol açmakta olup, hayal kırıklığına uğramasına ve kuruma karşı olumsuz duygu ve tutumlar beslemeye başlamasına sebep olmaktadır. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) çalışmalarında psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizm eğiliminin görülmesine yol açtığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Tükeltürk ve arkadaşları (2009) ise, psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin varlığını saptamışlardır. Bu anlamda araştırma kapsamında elde ettiğimiz sonucun literatür ile de uyumlu olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından dile getirilen kurumda kayırmacı davranışların görülmesi ise örgütsel sinizme yol açan bir diğer unsurdur. Buna göre özellikle işe alım, terfi, ücret, zam ve çalışanlara davranış şekli açısından kayırmacılık yapılmasının katılımcıların örgüte yönelik adalet algısının zedelenmesine ve kuruma karşı güvenlerini kaybetmelerine sebep olduğu söylenebilmektedir. Bu açıdan çalışanlar kurumda kayırmacı davranışlar var olduğu sürece ne yaparlarsa yapsınlar emeklerinin karşılığını alamayacağını düşünmekte ve derin bir umutsuzluk yaşamaktadırlar. Bunun neticesinde de çalışanlar, örgüte yönelik olumsuz tutumlar oluşturmakta ve sunmuş oldukları emeği azaltmaktadırlar. Literatürde Karademir'in (2016) yapmış olduğu çalışmada da benzer bir sonucun bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmaya göre kayırmacılık ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanın örgüt yönetimine ilişkin kayırmacılık algısı arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi de yükselecektir. Bu anlamda araştırma kapsamında elde ettiğimiz sonucun literatür ile de uyumlu olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin belirleyicileri arasında sıralanan bir diğer unsur ise, kurumda çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verilmesidir. Buna göre çalışanlar kurumun dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerine ihanet ettiğine ve çıkarlar uğruna bu ilkelerin kurban edildiğine inanmaktadırlar (Dean vd., 1998: 345). Bu anlamda yükselme beklentisi içinde olan çalışan hak etmediğine inandığı bir başka çalışanın yükseldiğini gördüğünde, yönetici veya

örgütün bir takım politik kararlar alması neticesinde bu sonucun gerçekleştiği düşünülmektedir. Bunun sonucunda da çalışan öfke, güvensizlik ve hayal kırıklığı duyguları ile kuruma karşı olumsuz tutum geliştirmektedir (Eryılmaz ve Gülova, 2017: 160). Elde edilen sonuç, literatürdeki bulgular ile benzerlik göstermektedir (James, 2005: 35-36; Kalağan, 2009: 73; Yüksel, 2015: 28-29).

Katılımcılar tarafından dile getirilen yöneticilerin çalışanın arkasında durmaması ve kişisel çıkarlarını ön planda tutması ve yöneticilerin gerekli yöneticilik becerilerine sahip olmaması ise örgütsel sinizme yol açan bir diğer unsurdur. Lider-üye etkileşimi içerisinde değerlendirilebilecek bu unsurlar çalışanların sinik tutum geliştirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre çalışanların liderleri tarafından yeteri kadar desteklenmemesi, yöneticilerin kendi menfaatleri uğruna çalışanların değerlerini ve ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, niteliksiz yöneticilerin olması çalışanların yöneticilerine ve örgüte duydukları saygıyı yitirmelerine ve kırınglık yaşamalarına yol açmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014: 122). Bu sonuç, literatürdeki lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit eden çalışmalar ile de örtüşmektedir (Çetin ve Kaptangil, 2016: 1782-1783; Dhar, 2009: 165; Kanbur ve Kanbur, 2015: 211).

Örgütsel sinizmin nedenleri arasında yer alan bir diğer unsur ise, ücret yetersizliğidir. Buna göre çalışanların sektör ortalamasının altında ücretler alması, sundukları çabanın karşılığını alamadıklarını düşünmelerine ve maddi anlamda zorluk yaşamaları sebebiyle strese girmelerine yol açmaktadır. Bunun sonucunda da çalışan örgüte yönelik olumsuz tutumlar beslemeye başlamaktadır. Kanter ve Mirvis' in (1991) çalışmasında da benzer şekilde gelir ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani gelir azaldıkça örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır. Düşük gelir elde eden çalışanların ücret yetersizliği yaşadığını göz önüne aldığımızda bu sonucun da literatürde yer alan çalışmalar ile uyumlu olduğu görülmektedir (Andersson, 1996: 1405).

Örgütsel sinizmin nedenleri arasında sıralanan diğer unsurlar ise, iş yükünün fazla olması, fazla mesai yapma, rol çatışması yaşama ve kariyer basamaklarının tıkalı olması durumlarıdır. Katılımcılar tarafından ifade edilen her bir durumun çalışanın üstünde baskı oluşturduğu ve çalışanın moral ve motivasyonunu düşürerek kuruma karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olduğu söylenebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde iş yoğunluğunun fazla olması, uzun çalışma saatleri ve rol çatışması ile rol belirsizliği gibi rol ve iş karakteristiklerinin de örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olduğu görülmektedir. (Dhar, 2009: 165; James,

200: 32; Naus, 2007: 27). Bu anlamda elde edilen sonucun literatür ile örtüştüğü görülmektedir.

Katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin belirleyicileri arasında sıralanan diğer unsurlar ise, karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmemesi, kurumda toplantı eksikliği olması, bilgi paylaşımı olmaması, tepeden inme kararlar ve dinleme kültürünün olmaması durumlarıdır. Alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda çalışana söz hakkı verilmemesi, bunlar ile ilgili şeffaf bir bilgi paylaşımının olmaması, çalışanın sadece uymakla yükümlü olduğu tepeden inme kararların alınması ve çalışanın sorunlarını dile getirebileceği bir dinleme kültürünün olmaması çalışanın kendini değersiz ve önemsiz hissetmesine ve kendisini, kendi dışında kurulan ve işleyen bir sistemin basit bir çarkı olarak algılamasına sebep olmaktadır (Yıldız vd., 2013: 1264). Bunun sonucunda da çalışan örgüte yönelik negatif inanç ve hisler beslemektedir. Elde edilen bu sonuç, literatürdeki diğer çalışma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir (Dhar, 2009: 165; Reichers vd., 1997: 59; Torun ve Çetin, 2015: 142).

Katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin nedenleri arasında sıralanan bir diğer unsur ise, çalışma ortamıdır. Buna göre katılımcılar çalışma ortamı içerisinde sürekli olarak maruz kaldıkları durumlar (gürültü, zorlu fiziksel koşullar, üst ile astın aynı odayı paylaşması vb.) neticesinde moral ve motivasyonlarının azaldığını ve stres yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun sonucunda çalışanların geliştirdikleri olumsuz tutumları kendilerine uygun bir çalışma ortamının yaratılmasını sağlamayan yönetime ve örgüte yönelttiği söylenebilmektedir.

Son olarak katılımcılar tarafından motivasyonel faaliyetlerin azlığının örgütsel sinizme yol açtığı ifade edilmiştir. Buna göre çalışan sunduğu çaba ve performansın karşılığında manevi açıdan tatmin olmayı beklemektedir. Bu anlamda iş hayatının stresinden arınabilmek için sosyalleşmeyi ve motive olmayı istemektedir. Ancak örgüt tarafından yeterli sosyal faaliyetlerin sağlanamaması halinde çalışan manevi anlamda bir doyum yaşayamamakta ve örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadır. Bozbayındır ve Kayabaşı'nın (2014) çalışmasında da benzer bir sonucun elde edildiği görülmektedir. Buna göre sosyal faaliyetlerin az olması çalışanın örgüte yönelik sinik tutum geliştirmesinde etkili olan bir unsurdur. Araştırma kapsamında elde edilen sonucun literatür ile de örtüştüğü görülmektedir.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere örgütsel sinizmin birey ve dolayısıyla da örgüt üzerinde çok sayıda olumsuz sonucu bulunmaktadır. Uzun vadede çalışanlarda ciddi tahribatlar yaratarak, örgüte çok büyük zararlar veren

örgütsel sinizm, çalışanlarda tıpkı bir virüs gibi yayılım göstererek kişiden kişiye bulaşmaktadır. Bu noktada da örgütün yaşamını sürdürmesini ve başarısı üzerinde çok büyük bir tehdit unsuru olmaktadır.

Araştırma kapsamında örgütsel sinizmin hem bireyi hem de örgütü etkileyecek çok sayıda olumsuz sonucunun bulunduğu görülmektedir. Buna göre katılımcılar tarafından en çok ifade edilen sonuçlardan biri çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede azalma yaşamasıdır. Buna göre çalışan daha öncesinde gösterdiği çaba ve performansın karşılığını maddi ve manevi olarak alamaması sebebiyle bunun üstünde bir çaba göstermesi halinde de bunun standart değerlendirmeye tabi tutulacağını ve kendisine bir dönüşü olmayacağını düşünerek ekstra rol davranışı göstermemeye başlamaktadır. Özellikle çalışanın gönüllü davranışlarda bulunmayı azaltmasında kişinin kuruma karşı hissettiği hayal kırıklığı, öfke ve kullanılmışlık hissi ağır basmaktadır. Bireyin hissettiği bu duygular örgüt ile olan bağlarını koparmasına, örgüt değerlerinden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Yapılan çalışmalarda da bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyetinin azalmasının örgütsel sinizmin bir sonucu olduğu belirlenmiştir (Abraham, 2000: 282; Andersson ve Bateman, 1997: 449; İçerli ve Yıldırım, 2012: 175).

Örgütsel sinizmin bir diğer sonucu ise, çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasıdır. Buna göre katılımcıların yanıtlarından hareketle, çalışanın örgüte sunmuş olduğu katkılara karşılık kurumun çalışanın beklentilerini yerine getirmemesi, becerilerini ve yetkinliklerini kullanmaları için onlara fırsat tanımaması, çalışanın kendisine değer ve önem verilmediğini hissetmesi bireyin örgüt ile özdeşleşmesini azaltmakta ve kuruma karşı güvenini yitirmesine sebep olmaktadır. Bu olumsuz tutumların neticesinde de çalışan örgüt ile olan bağlarını kopartmaktadır. Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği yapılan araştırmalarda da görülmüştür (Abraham, 2000: 276; Fındık ve Eryeşil, 2012: 1255; Wanaous, 1994: 269). Bu anlamda elde edilen sonucun literatür ile de uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların yanıtlarından hareketle çalışanlar, adaletsizlik algılamaları, kurumda kayırmacı davranışların görülmesi, emeklerinin karşılığını alamamaları gibi nedenlerle ortaya çıkan olumsuz tutumlar neticesinde örgüt için sarf ettiği gayreti ve vakti azaltma eğilimine girmektedirler. Çalışanın moral ve motivasyon kaybı yaşaması ile birlikte çalışma şevki ve isteği yok olmakta, çalışan içinde kendisini harekete geçirecek bir güç bulamamaktadır. Bireyin çalışma motivasyonunu kaybetmesi ile birlikte performansında ve başarısında düşüş, hatalarda artış ve işte

aksamalar yaşanmakta ve kişi git gide mutsuzlaşmaktadır. Bunların sonucunda da kişi kendini yetersiz hissetmeye başlamakta ve duygusal anlamda tükenmektedir. Kişinin fiziksel ve duygusal kaynaklarının tükenmesini ifade eden bu sonuçları tükenmişlik çatısı altında değerlendirmek mümkündür. Bu anlamda literatürde örgütsel sinizm ile tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmalara baktığımızda; tükenmişliğin örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri olduğu görülmektedir. Birçok çalışmada örgütsel sinizm arttıkça, kişilerin tükenmişlik düzeylerinin yükseldiği görülmektedir (Alan ve Fidanboy, 2013: 173; Stanley vd., 2005: 434; Üçok ve Torun, 2014: 245). Bu anlamda elde ettiğimiz sonuçların literatür ile de benzeştiği görülmektedir.

Çalışanın yerine getirilemeyen beklentileri, kendisine verilen sözlerin tutulmaması, bir şeylerin değişmeyeceğine yönelik inançları sebebiyle gelişen olumsuz tutumlar bireyin geleceğe yönelik derin bir umutsuzluk ve karamsarlık taşımasına, sürekli bir kuşku içinde olmasına ve kendisini çaresiz hissetmesine sebep olmaktadır. Bu hisler ve inançlar sebebiyle kişi bir süre sonra örgütten ve diğerlerinden uzaklaşma eğilimi içine girmekte, “nasıl olsa bir şeyler değişmeyecek” düşüncesi ile mesafeli ve umursamaz olmaya başlamaktadır (Gün, 2015: 29). Bu sebeple katılımcıların ifade ettiği örgütsel sinizmin sonuçları arasında yer alan içine kapanıklaşma, boşvermişlik ve umursamama davranışı sergilemeye başlama etkilerini tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda ele almak mümkündür. Literatürde örgütsel sinizm ile tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda bu iki kavram arasında pozitif yönlü ilişkilerin var olduğu, bir başka ifade ile örgütsel sinizm arttıkça tükenmişliğin de artış gösterdiği belirtilmektedir (Gün, 2015: 112; İncesu vd., 2017: 370). Bu anlamda elde edilen sonucun literatür ile de örtüştüğü görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sinizmin sonuçları arasında sıraladığı diğer etkiler ise, kişinin işini yapmaktan keyif duymaması ve işten ve işyerinden soğuması durumlarıdır. Buna göre çalışanın kurumda adaletsizlik algılaması, kendisine değer verilmemesi ve takdir görmemesi sebepleri ile kendisini önemsiz hissetmeye başlamakta ve kurumun kendisini birer robottan ibaret gördüğünü düşünmektedir (Kökalan ve Anaş, 2016: 101). Bunların neticesinde de çalışan yaptığı işten zevk almamaya başlamakta ve işten ve işyerinden soğuyarak uzaklaşmaktadır. Bunların neticesinde çalışan için işi ve örgütü eski önemini yitirmekte ve çalışan bir anlamda işine ve örgüte karşı yabancılaşmaktadır. İşe karşı yabancılaşma, çalışanın performansının düşmesine, etkinlik ve verimliliğin olumsuz etkilenmesine sebep

olmaktadır. Bu anlamda saydığımız bu iki sonucu yabancılaşma çatısı altında ele aldığımızda ve literatürde yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara baktığımızda; yabancılaşmanın örgütsel sinizmin önemli bir sonucu olduğunu görürüz. Buna göre çalışanın örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, işe ve örgüte karşı yabancılaşma düzeyi de artış göstermektedir (Abraham, 2000: 282; Çivilidağ, 2015: 265; Yıldız vd., 2013: 1254). Bu anlamda elde ettiğimiz sonucun alan yazındaki bulgular ile de benzeştiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların yanıtlarından hareketle örgütsel sinizmin bir diğer sonucu ise, iş tatminsizliği yaşamadır. Buna göre çaba ve performansın karlılığının alınamaması, verilen sözlerin tutulması, kariyer basamaklarının tıkalı olması gibi nedenlerle çalışan işe verdiği değeri azaltmaktadır. Çalışanın edindiği bu tecrübeler sonucunda çalışma motivasyonu düşmekte örgüt ile arasındaki bağ kopmakta ve işe ve örgüte karşı yabancılaşmaktadır. Bunun neticesinde de çalışan yaptığı işten keyif almamakta ve tatminsizlik yaşamaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında iş tatmini ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmektedir (Boyalı, 2011: 101; Eaton, 2000: 12; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Bundan hareketle iş tatminsizliğinin örgütsel sinizmin önemli bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında örgütsel sinizmin sonuçları arasında sıralanan bir diğer bulgu ise, çalışanın kuruma karşı güveninin azalması ve yönetime güven duymaması durumlarıdır. Bu durumların oluşmasında özellikle örgütün ve yöneticilerin çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün vermesi, kayırmacılık ve adaletsizlik davranışlarının görülmesi, verilen sözlerin tutulmaması, yöneticilerin çalışanın arkasında durmaması, nitelsiz yöneticilerin olması ve örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki uyumsuzluk etkili olmaktadır. Bunların sonucunda gelişen olumsuz tutumlar bireyin güvensizlik yaşamasına sebep olacak ve birey kurumun aldığı her karar ya da yaptığı uygulamanın arkasında gizli gündemlerin olduğuna inanacak ve bu süreçlerin adilliği ve objektifliği ile ilgili kuşku duyacaktır. Bunların neticesinde de bireyin yönetime ve örgüte duyduğu saygıda ve güvende azalmalar meydana gelecektir. Duruma lider-üye etkileşimi perspektifinden bakıldığında da yöneticinin kendi kişisel çıkarlarını ön planda tutması, çalışanın desteklememesi ve güvenini kazanamaması çalışan ile kaliteli bir etkileşim yakalayamamasına sebep olmakta ve bunun neticesinde de çalışan örgüte ve kuruma karşı saygı duymamaktadır. Literatüre bakıldığında örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında negatif ilişkilerin var olduğunu tespit eden çalışmaların

olduğu görülmektedir. Bu anlamda güvensizliğin örgütsel sinizmin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür (Thompson vd., 2000: 4; Turner ve Valentine, 2001: 132). Ayrıca liderlerin astları ile kaliteli bir etkileşim yakalayamaması halinde çalışanın olumsuz tutumlar geliştirmeye başladığı ve bunun sonucunda da yönetime duyduğu saygıyı azalttığı literatürde belirtilen bir diğer bulgudur (Brandes vd., 2006; Gültekin vd., 2014: 482; Kanbur ve Kanbur, 2015: 211).

Örgütsel sinizmin bir diğer sonucu ise, çalışanda işten ayrılma niyetinin görülmesidir. Buna göre örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumlar sebebiyle performansı azalan, yaptığı işten ve kurumdan soğuyan, örgütsel bağlılığı ve aidiyeti azalan çalışanın işten ayrılma niyetinin oluşması sürpriz olmayacaktır (Erbil, 2013: 51). Bu konuda görüş bilgiren katılımcıların yorumlarından hareketle, özellikle bu niyetin oluşmasında çalışanın aidiyet hissini yok olması önem taşımaktadır. Çalışan kurumda deneyimlediği adaletsizlik, kayırmacı davranışların görülmesi, çaba ve performansın karşılığının alınamaması vb. gibi olumsuz olayların neticesinde, bir noktadan sonra “kurumda bir şeylerin değişmeyeceği” fikrinin zihninde net olarak oturması ile birlikte umutsuz, karamsar, umursamaz ve boşvermiş bir ruh haline bürünmektedir. Bu andan itibaren de örgüt için göstermiş olduğu çaba ve emeği azaltmaya başlamaktadır. Bununla birlikte çalışanın işinden ve işyerinden soğuması ve uzaklaşmaya başlaması ile birlikte çalışan işten ayrılmak istemektedir. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok çalışmada çalışanın sahip olduğu sinik tutumların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Akova ve Kılıç, 2015: 128; Bedeian, 2007: 11-24; Erbil, 2013: 89; Polat ve Meydan, 2010: 160; Yalçın, 2017: 110; Yasım ve Uğur, 2016: 569). Araştırma kapsamında elde ettiğimiz bulgu da benzer bir sonucu ifade etmektedir. Bu anlamda bu sonucun literatür ile de örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Örgütsel sinizmin sonuçları arasında yer alan bir diğer etki ise, kişinin agresifleşmesidir. Sinizm gibi negatif tutumlar bireyin öfke, kızgınlık gibi olumsuz duygularını uyarmakta ve harekete geçirmektedir (Abraham, 2000: 269). Kurumda adaletsiz ve kayırmacı davranışları algılayan, göstermiş olduğu emek ve performansın karşılığını alamadığını düşünen çalışan, yönetime kızgınlık ve öfke besler (Sur, 2010: 19). Bireyin hissettiği bu olumsuz duygular bir süre sonra davranışlarına da yansır ve çalışan bu olumsuz davranışları yönetime ve müşterilere yöneltir. Çalışan, sinizmi örgüt hakkında güçlü eleştiri, yakınma, surat asma, ters tavır ve hareketlerde bulunma gibi davranışlar ile dışa vurmaktadır. Bu anlamda

Çalışma kapsamında elde ettiğimiz örgütsel sinizmin bir diğer sonucu olan şirketi müşterilere iyi temsil edememe, çalışanın olumsuz davranışlarını müşterilere yöneltmesi sonucunda oluşmaktadır. Böylesi bir durumda örgütsel sinizm yaşayan çalışanın müşteriye verdiği hizmetin kalitesinin düşmesi, mevcut müşterinin o işletmeden hizmet almaktan vazgeçmesine sebep olabilmektedir (şantaş vd., 2016: 869).

Beklentilerin gerçekleşmeyeceği inancı, bir şeylerin değişmeyeceğine yönelik düşünceler, çıkarlar uğruna drştlk ve adalet ilkelerinden ödün verilmesi gibi sebeplerle güvensizlik ve gelecek kaygısı yaşayan bireyin stres seviyesinin artması kaçınılmazdır. Araştırma kapsamında elde ettiğimiz örgütsel sinizmin bir diğer sonucu olan stres yaşama bireyin hem özel hayatını hem de iş hayatını büyük oranda etkilemektedir. Bu anlamda katılımcıların yorumlarından hareketle çalışan bu stresle başa çıkabilmek için alkol ve sigara kullanımını arttırabilmektedir. Ayrıca kişinin sahip olduğu olumsuz tutumlar neticesinde yaşadığı stres beden sağlığını da olumsuz etkileyerek bir takım hastalıklara yol açmaktadır. Katılımcıların yanıtlarından hareketle örgütsel sinizm sonucunda kişilerin egzama gibi alerjik reaksiyonlar ve mide ağrısı gibi hastalıklar yaşadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde yer alan bulgular ile örtüşmektedir (Akman, 2013: 36; Kalağan, 2009: 80; Torun, 2016: 84).

Araştırma kapsamında örgütsel sinizmin azaltılması ve yönetilebilmesi için hem yöneticilere hem de literatüre katkı sağlayabilecek çok sayıda çözüm önerisine ulaşılmıştır. Bu zm nerileri, özellikle çalışanlar arasında çok hızlı ve sinsi bir şekilde yayılım gösteren örgütsel sinizm ile baş edilebilmesi hususunda çok büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, araştırma kapsamında örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik katılımcılar tarafından sunulan çözüm önerilerinden sırasıyla bahsedilecektir. Çalışanlar tarafından en fazla dile getirilen çözüm nerisi, astlar ile üstler arasındaki iletişimin artmasının sağlanmasıdır. Buna göre çalışanlar kurumlarındaki yöneticilerinin kendileri ile yeteri kadar ilgilenmediğini ve iletişim kurmadığını dile getirmektedirler. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin arttığı ve birbirini dinleme kültürünün yerleştiği bir ortamda sorunlar daha rahat dile getirilebilir ve bu sorunlara yönelik çözüm nerileri geliştirilebilir. Bu anlamda yöneticiler personelleri ile iletişimlerini arttırdığında çalışan kendini daha değerli ve önemli hissedebilir ve manevi anlamda tatmin sağlayabilir. Örgüt içerisinde etkin iletişimin sağlanması ve çalışanların kendilerini ifade etmelerine yönelik platformların oluşturulması örgütsel sinizmin önüne geçilmesinde alınabilecek en büyük tedbirlerden biridir (Kutanis ve

Çetinel, 2010: 196; Tınaztepe, 2012: 60). Bu anlamda elde edilen sonuç, literatürdeki bulgular ile örtüşmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinden bir diğeri ise, kurum içi adaletin sağlanmasıdır. Bu anlamda terfi, ücret, statü, cezalar/ödülleri gibi her türlü kazanımın çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşılması gerekmektedir (Yalçınkaya, 2013: 5). Ayrıca bireylerin elde etmiş olduğu kazanımlara neden olan süreçlerin de hakkaniyetli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 347). Bu nedenle şeffaf, açık ve hesap verebilen bir performans değerlendirme sistemi anlayışı benimsenerek, sistem objektif kriterlere dayandırılmalıdır. Ayrıca hak edene hak ettiği ölçüde maddi ve manevi ödül sağlanmalı, çalışanlar takdir edilmeli, değerli oldukları hissettirilmeli ve başarıları ödüllendirilmelidir. Bu anlamda bu sonuç literatürdeki çalışmalar ile de benzerlik göstermektedir (Gazioğlu, 2018: 82).

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinden bir diğeri ise, kurumda kayırmacılığın engellenmesidir. Buna göre örgüt, çalışanlar nezdinde kayırmacılık algısına yol açabilecek her türlü eylemden uzak durmalıdır (Karademir, 2016: 77). Bunu sağlamak için de yukarıda da değindiğimiz üzere kurum içi adaletin sağlanması, işe giriş, terfi, ücret gibi süreçlerin hakkaniyetli bir şekilde gerçekleştirilmesi, hak edene hak ettiği derecede ödülün sağlanması gerekmektedir. Bunlar sağlandığı takdirde çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutumları azalma gösterecektir (Gazioğlu, 2018: 82). Bu sonuç da literatürdeki bilgiler ile örtüşmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik katılımcılar tarafından ifade edilen çözüm önerilerinden bir diğeri ise, yöneticilerin çalışanlar ile belirli periyotlarda toplantılar yaparak onlara geri bildirim vermesidir. Bu anlamda katılımcılar yöneticileri ile yılda yalnızca bir kez toplantı yaptıklarını ve o toplantıda da kendilerine sadece zam oranlarının açıklandığı belirtmektedirler. Çalışanın kendini değerli hissetmesi, sorunlarını daha rahat aktarabileceği ortamların yaratılması adına yöneticiler sıklıkla çalışanlar ile bir araya gelmeli ve performansları ile ilgili geri bildirim vermelidirler. Ayrıca örgütte çalışanlar ile ilgili kararlar alınırken, bu karar alma süreçlerine çalışanların da dahil edilmesi, onların fikirlerine, talep ve beklentilerine de başvurulması ve bu doğrultuda politika ve stratejilere yön verilmesi gerekmektedir. (Koç, 2015: 49; Özler vd., 2010: 55; Özgener vd., 2008: 65; Pelit ve Ayduğan, 2011: 299). Çalışanlar ile ilgili alınan bu kararlarda ve yapılan uygulamalarda çalışanlar ile şeffaf bir bilgi paylaşım sisteminin kurulması

gerekmektedir. Özellikle terfi, ücret, zam gibi çalışanı ilgilendiren kararların hangi çıktılar neticesinde alındığına yönelik bilgilendirmenin çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinden bir diğeri ise, örgütte nitelikli kişilerin yönetici yapılmasıdır. Bu anlamda katılımcılar yalnızca tecrübeli olduğu için ya da birilerinin vasıtasıyla yönlendirildiği için değil; hem tecrübe hem de eğitim anlamında nitelikli olmaları sebebiyle kişilerin yönetici yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, yöneticilerin çalışanlarını sürekli gözlemlemesi, güçlükler ve problemler karşısında onlara koçluk, mentorluk ve danışmanlık yaparak onları desteklemesi ve arkasında durması gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle yöneticilerin çalışanlarını desteklemesi ve güçlenmeleri için faaliyetlerde bulunmaları, gerektiğinde onlara yardımcı olmaları çalışanların örgüte ve yönetime karşı güvenlerinin artması için son derece önemli olmaktadır (Özgener, 2008: 67; Reichers vd., 1997: 52-56). Bu bağlamda yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere mentorluk, sinik tutumların azaltılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Kutanis ve Çetinel, 2010: 196). Bu sonucun, literatür ile de örtüştüğü görülmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılmasında bir diğeri önemli etkiye sahip olan çözüm önerisi ise, kurumda çalışana verilen sözlerin tutulmasıdır. Özellikle çalışanların güveninin kazanılmasında, kurumun saygınlığının sağlanmasında ve bireylerin umutsuzluk ve karamsarlık hislerinin yok edilmesinde kurumun verdiği sözleri tutması önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca yönetim, personele yaklaşımını değiştirmeli ve üslubunu düzeltmelidir. Özellikle bu noktada çalışanlar yöneticilerinden yapılması uygun olan veya olmayan hususların gerekçeleri ile birlikte kendilerine makul bir şekilde açıklanmasını beklemektedirler. Bununla birlikte yöneticilerin sorunlar karşısında çözüm odaklı yaklaşarak çalışanı yönlendirmesi ve bu anlamda anlayışlı bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik bir diğeri çözüm önerisi ise, hem yöneticilere hem de personellere kişisel ve mesleki gelişim eğitimlerinin verilmesidir. Personelin güçlendirilmesi hususunda bu eğitimler önemli bir yer tutmaktadır. Aldıkları eğitimler ile kişisel ve mesleki anlamda güçlenen çalışanlar kararlarını kendileri verebilmekte, işlerinde ve örgütlerinde etki gücü olduğunu düşünmekte ve bu sayede örgütlerine karşı olumsuz inanç, duygu ve davranışlarında bir azalma meydana gelebilmektedir. Psikolojik açıdan güçlenen çalışanlar örgüt ile ilgili olumlu düşünceler benimsedikçe; örgüt içinde olanları daha pozitif ve iyimser bir şekilde yorumladıkça; örgüt ve yönetimle ilgili iyi niyetli bir bakış açısı ile baktıkça

memnuniyetsizlik duyguları da azalacaktır (Torun, 2016: 349). Bu bağlamda bu sonucun, literatür ile de uyumlu olduğu görülmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinden bir diğeri ise, kurumdaki iş yükünün azaltılmasıdır. Bu noktada iş yükünün azaltılması için departman içerisinde eşit iş dağılımının yapılması, gereken noktalarda personel sayısının artırılması önem arz etmektedir. Çalışanın iş yükünün azaltılması halinde çalışanın stres seviyesi ve üzerindeki baskı hissi de azalacaktır. Ayrıca bu kapsamda çalışan iş ve özel hayat arasında daha rahat denge kurabilecek ve bunun neticesinde de örgüte yönelik olumsuz tutumları azalacaktır (Yılmaz ve Tokgöz, 2008: 302). Elde edilen sonuç literatürdeki bilgiler ile de eşleşmektedir.

Örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik bir diğerk çözüm önerisi ise, kurumda iş rotasyonu yapılmasıdır. Uzun yıllar boyunca aynı işi yapan kişiler için bir süre sonra iş monotonlaşmaya başlamakta ve git gide sıkıcı bir hal almaktadır. Monotonlaşmanın önüne geçilmesinde departmanlar arası iş rotasyonunun yapılması ve çalışanlara farklı yetkinliklerin kazandırılması önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca çalışanın işten ayrılmak istediğı durumlarda; nitelikli işgücünün kurumdan gitmesini engellemek ve onu kazanmak adına iş rotasyonu gibi tekliflerin kişiye sunulması da bir diğerk önemli husustur. Bu sonuç, literatürdeki bulgular ile de benzerlik göstermektedir (Ağırdan, 2016: 40).

Araştırma kapsamında örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik sunulan çözüm önerilerinden biri de çalışanların ücretlerinde iyileştirme yapılmasıdır. Buna göre çalışanlara gösterdiği çaba ve performansın karşılığı olarak geçinebileceğı ve daha rahat koşullarda yaşamayı sürdürebileceğı bir ücretin verilmesi gerekmektedir. Çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlarının azaltılmasında maddi olarak güçlendirilmeleri önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütsel sinizmin azaltılmasında katılımcılar tarafından ifade edilen son çözüm önerisi ise, çalışana gerekli ekipman desteğinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda çalışanın süreçte herhangi bir aksaklık yaşamadan görevini yerine getirmesi için ihtiyacı olan tüm kaynakların örgüt tarafından kendisine sağlanması gerekmektedir. Bunların sağlanması halinde çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutumları azalacak ve örgütsel sinizm düzeylerinde de düşmeler yaşanacaktır. Bu anlamda getirilen bu çözüm önerileri, örgütsel sinizm ile baş edilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır.

SONUÇ

Küreselleşmenin, teknolojik değişmelerin, sürekli değişen ekonomik koşulların, artan belirsizlik ve rekabetin her geçen gün daha fazla hissedildiği günümüz iş dünyasında aynı alanda faaliyet gösteren ve benzer hizmetleri sunan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rakiplerinden avantajlı konuma geçmeleri ve bu değişimlere doğru ve hızlı yanıtlar verebilmeleri son derece önemlidir. Özellikle bu etkilerin en şiddetli hissedildiği ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan organizasyonlardan biri de hizmet sektöründe faaliyet gösteren lojistik işletmeleridir.

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı hizmet işletmelerinde ürünün kalitesinin belirlenmesinden, müşteriye sunumuna dek olan tüm süreçte en önemli unsur insan kaynağıdır. İşletmenin elinde tuttuğu insan kaynağı ve onun performansından birebir etkilenen hizmet kalitesi işletmenin temel rekabet gücünü oluşturmaktadır. Bu sebeple bu iki unsur hizmet sektöründe faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Özellikle işletmenin insan kaynağı, müşterinin taleplerinin en doğru yerde ve zamanda karşılanması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri ile güçlü ilişkilerin ve bağların kurulması ve örgütsel performansın yükseltilmesinde kilit bir öneme sahiptir. Bu anlamda hizmet sektöründe faaliyet gösteren lojistik firmalarının temel sermayesini oluşturan insan kaynağının örgüte yönelik inançları, duyguları, davranışları ve tutumu gibi özelliklerin örgütlerin başarısında belirleyici bir faktör olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Ancak çalışanın bulunduğu örgüte ve örgütün belirli unsurlarına yönelik negatif inanç, duygu ve davranışlarını ifade eden örgütsel sinizm gibi çalışanın örgüte yönelik olumsuz tutumları işletmenin başarısının ve yaşamsallığının önündeki en büyük tehditlerden biridir. Örgütsel davranış ve örgüt yönetimi alanında henüz yeni çalışılmaya başlanan örgütsel sinizm, çalışma yaşamını büyük oranda tehdit eden, örgütsel performansı, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel güveni, iş tatminini olumsuz etkileyen, çalışanın moral ve motivasyonunu düşüren, tükenmişliğini ve yabancılaşmasını arttıran hatta uzun vadede işten ayrılma gibi yıkıcı sonuçlar doğuran bir çalışan tutumu olarak dünya genelinde hızla yayılmaktadır.

Örgütsel etkinlik üzerinde çok tehlikeli olumsuz etkileri bulunan örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları ulusal ve uluslararası literatürde çalışılmaya

başlansa da bu husustaki araştırmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Ayrıca örgütün varlığını sürdürmesini tehdit eden ve örgüte çok ciddi zararlara yol açan örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin yer aldığı çalışmalar da oldukça yetersizdir.

Bu bağlamda bu araştırmada ile çalışanların olumsuz tutumlarını ifade eden örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının tespit edilmesi ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Örgütsel sinizmi nitel araştırma yöntemi ile ele alan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı derinlemesine ele alınarak, örgütsel sinizmin tanımı yapıp, tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölüm içerisinde örgütsel sinizmin türleri ve örgütsel sinizmin kuramsal temellerinden de bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sinizmin boyutları, nedenleri ve sonuçları derinlemesine ele alınarak örgütsel sinizmin yönetilmesi, yurtiçi ve yurtdışı literatürde örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar ve hizmet sektöründe örgütsel sinizm hakkında bilgi verilmiştir.

Örgütsel sinizmi nitel araştırma yöntemi ile ele alan bu çalışma, örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin ilk kez bu kadar kapsamlı bir şekilde incelenecek olması sebebiyle gelecek çalışmalara esin kaynağı olması açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmanın bilgilendirici, yönlendirici olması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının tespit edilmesi ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesini amaçlayan bu çalışma derinlemesine, ayrıntılı ve zengin bilgi edinebilmesi adına nitel araştırma yöntemi ile yapılmış, veriler yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile toplanmıştır. Bu çerçevede yarı yapılandırılmış mülakat uygulaması, İzmir ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik firmasında farklı departmanlarda görev almakta olan 30 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler, nitel veri analiz yöntemlerinden olan içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda örgütsel sinizmin oluşmasında etkili olan faktörler, örgütsel sinizmin sonuçları ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çok sayıda çözüm önerisi tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, adaletsizlik, çaba ve performansın maddi ve manevi olarak karşılığının alınamaması, çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet

ilkelerinden ödün verilmesi, performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayalı olmaması (terfi, maaş-ücret, kariyer planlaması vb. hususlarda), kayırmacılık (işe alım, terfi, maaş-ücret vb.), yöneticilerin gerekli yöneticilik becerilerine sahip olmaması katılımcılar tarafından en fazla dile getirilen örgütsel sinizm nedenleri arasında yer almaktadır. Saydığımız bu unsurların kurumda görülmesi ile birlikte çalışan örgüte olan güvenini kaybetmekte, örgütün aldığı kararlar ve yaptığı uygulamaların adilliği ile ilgili kuşkuya kapılmakta ve olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadır. Özellikle çalışanın kuruma olan inancını kaybetmesi ile birlikte gelişen hayal kırıklığı, umutsuzluk ve karamsarlık gibi duygular neticesinde çalışan örgüte karşı sinik tutumlar geliştirmekte ve örgütsel sinizm yaşamaktadır. Örgütsel sinizmin nedenleri arasında belirtilen diğer unsurlar ise, çalışana verilen sözlerin yerine getirilmemesi, ücret yetersizliği, iş yükünün fazla olması, çalışana değer verilmemesi, örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki uyumsuzluklar, çalışanın takdir edilmemesi, çalışma ortamı (fizik koşullar, gürültü vb.), yöneticilerin çalışanın arkasında durmaması ve kişisel çıkarlarını ön planda tutması, toplantı eksikliği, bilgi paylaşımı olmaması, karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmemesi, kariyer basamaklarının tıkalı olması, motivasyonel faaliyetlerin az olması, fazla mesai yapma, kurumda dinleme kültürünün olmaması, tepeden inme kararlar ve rol çatışması yaşama durumlarıdır. Katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin nedenleri arasında ifade edilen bu unsurlar, çalışanın kuruma olan güveninin azalmasına, kuruma ve yönetime şüphe ile yaklaşmasına ve örgüte yönelik olumsuz inançlar, duygular ve davranışlar sergilemesine yol açarak olumsuz tutumlar geliştirmesine sebep olmaktadır. Çalışan bu olumsuz tutumları neticesinde örgütsel sinizm yaşamaktadır.

Çalışmamızın başında da bahsettiğimiz üzere örgütsel sinizm üç boyuttan (bilişsel, duygusal, davranışsal) oluşan olumsuz bir çalışan tutumudur. Örgütsel sinizmin oluşumuna yol açan unsurları örgütsel sinizmin bilişsel boyutu açısından değerlendirdiğimizde; katılımcı ifadelerinden hareketle örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verildiği, yöneticilerin yalnızca kendi çıkar ve menfaatlerini düşündüğü, kurumun kayırmacılığa zemin hazırlayan yalan, aldatmaca ve hile gibi davranışlara başvurabileceği, örgütsel ödül ve kazanımlardan adil pay alınmayacağı, sarf edilen emeğin karşılığının alınmayacağı, yöneticilere ve kuruma asla güvenilmemesi gerektiği ve bir şeylerin hiçbir zaman değişmeyeceği inancı yer almaktadır.

Örgütsel sinizmin çok sayıda olumsuz ve yıkıcı etkisi bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanın moral ve motivasyon kaybı yaşaması, örgütsel vatandaşlık davranışında azalma, örgütsel bağlılığın azalması, çalışma şevki ve isteğinin yok olması, örgüte yönelik güvenin azalması, stres yaşama, iş tatminsizliği, işyerinden ve işten soğuma, işten ayrılma isteği, aidiyet duygusunun azalması, performansta azalma, içe kapanıklaşma, boş vermişlik, mutsuzluk, işini yapmaktan keyif duymama, umursamama, hatalarda artış, kendini yetersiz hissetme, agresifleşme, şirketi müşterilere iyi temsil edememe, yönetime ve yöneticilere saygı duymama, işin aksaması, sağlık problemleri (egzama, mide ağrısı vb.), alkol alma ve sigara kullanımı katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin sonuçları arasında ifade edilen etkilerdendir. Örgütsel sinizmin belirttiğimiz tüm bu sonuçları çalışanın performansında ve ruh halinde çok ciddi olumsuz değişimlere sebep olan ve yıkıcı tahribatlar yaratan etkilerdir. Örgütsel sinizm çalışanlar arasında sinsi bir şekilde ilerlemekte ve etkilerini günden güne arttırmaktadır. Bu anlamda örgütsel sinizm, çalışanı olumsuz bir ruh haline sokan, içerisindeki moral, motivasyon ve çalışma şevkini tüketen olumsuz bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanın performansındaki ya da ruh halindeki en küçük bir değişim örgütün performansına da yansımaktadır. Dolayısıyla çalışanın duygu ve düşünce dünyası, örgütün başarısını çok büyük oranda etkilemektedir. Örgütsel sinizm sebebiyle verimliliği ve motivasyonu düşen çalışanın örgüte katkısı da çok az olacaktır. Hatta belki de katkıdan ziyade çalışan, örgüte zarar verecektir. Bu anlamda çalışan bu olumsuz tutumları diğer arkadaşları ile paylaştığında; eğer kişiler de kendi içlerinde örgüte karşı negatif hisler besliyorlarsa bunları daha rahat ifade edebileceklerdir.

Örgütsel sinizmin sonuçlarını örgütsel sinizmin duygusal ve davranışsal boyutları açısından değerlendirdiğimizde; katılımcı ifadelerinden hareketle örgütsel sinizmin duygusal boyutunda güvensizlik, hayal kırıklığı, umutsuzluk, mutsuzluk, üzüntü, karamsarlık, kızgınlık, bıkınlık, çaresizlik, kandırılmışlık, kullanılmışlık, güçsüzlük, bastırılmışlık ve sıkışmışlık hisleri yer almaktadır. Örgütsel sinizmin sonuçlarını örgütsel sinizmin davranışsal boyutu açısından değerlendirdiğimizde; katılımcı görüşlerinden hareketle örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda örgüt yönelik güçlü eleştiride bulunma, yakınma, olumsuz tavır ve hareketlerde bulunma (ters davranma, surat asma vb.), içe kapanıklaşma, umursamazlık, boş vermişlik, ciddiye almama, agresif davranma, iletişimi minimum seviyeye indirme, sessiz kalma, alay etme ve dalga geçme davranışları yer almaktadır.

Daha önceki bölümlerde de bahsettiğimiz üzere örgütsel sinizm çalışanlar arasında tıpkı bir virüs gibi çok sinsi ve hızlı bir şekilde ilerleyen bir tutumdur. Yanındaki çalışma arkadaşının da kurum ile ilgili olumsuz tutumlara sahip olduğunu ve bunu dile getirmekten çekinmediğini gören birey kendi düşüncelerinin de bu doğrultuda doğru olduğunu düşünecek ve bu negatif tutumlar tüm kurum içerisinde çalışanlar arasında yayılım gösterecektir. Bunun neticesinde örgütteki sinerji bozulacak ve örgütün performansında düşüşler yaşanacaktır. Bu anlamda örgütsel sinizm kurumu içten kemiren olumsuz bir tutumdur. Ayrıca diğer bir açıdan baktığımızda; çalışan örgütsel sinizm sebebiyle işinden ve işyerinden soğumakta, örgüte olan aidiyetini ve bağlılığını kaybetmekte umursamaz ve boşvermiş bir ruh haline girmektedir. Uzun vadede çalışmada devam eden bu sinik tutumlar bir süre sonra çalışanın işyerinden ayrılma niyeti göstermesine sebep olmaktadır. Bunun neticesinde de çalışan bulunduğu kurumdaki ayrılmaktadır. Nitelikli işgücünün kurumdaki gitmesi ile birlikte bu durum örgüte birçok maliyet yaratmakta ve bu durum çalışanların ortak hedefler doğrultusunda birleştirilmesini güçleştirmektedir. Bu nedenle örgütsel sinizm, örgütün varlığını sürdürmesinin ve başarısının önündeki çok büyük bir tehdit unsuru olmaktadır.

Örgütün bu saydığımız yıkıcı durumları yaşamasının önüne geçilebilmesi için örgütsel sinizmin azaltılması ve örgüt içinde yönetilebilmesi gerekmektedir. Araştırma sonucunda katılımcılar tarafından örgütsel sinizmin azaltılması ve yönetilebilmesi için aşağıdaki çözüm önerileri geliştirilmiştir:

- Astlar ve üstler arasındaki iletişim artırılmalı,
- Kurum içi adalet sağlanmalı,
- Performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayandırılmalı,
- Personeller ile belirli periyotlarda toplantılar yapılmalı,
- Nitelikli kişiler yönetici yapılmalı,
- Çalışanlara değerli oldukları hissettirilmeli,
- Motivasyonel faaliyetler artırılmalı,
- Ast ve üstlere mesleki/kişisel gelişim sağlayıcı eğitimler verilmeli,
- Ücret iyileştirmesi yapılmalı,
- Kayırmacılık engellenmeli,
- Şeffaf bilgi paylaşımı sağlanmalı,
- Çalışan desteklenmeli ve arkasında durulmalı,
- Çalışan takdir edilmeli,

- İş yükü azaltılmalı,
- İş rotasyonu yapılmalı,
- Yönetim üslubunu düzeltmeli,
- Başarılar ödüllendirilmeli,
- Dinleme kültürü oluşturulmalı,
- Ekipman desteği sağlanmalı,
- Verilen sözler tutulmalı,
- Çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmeli.

Yukarıda saydığımız bu çözüm önerileri çalışanların sinik tutumlarının azaltılmasında ve örgütsel sinizm ile başa çıkılmasında yöneticilere ve örgütlere yol gösterecek bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Bu anlamda bu çözüm önerileri uygulandığında, kurumda bulunan çalışanların sinik tutumlarının önüne geçilebilecektir.

Bu çalışmada örgütsel sinizmin nedenlerinin, sonuçlarının tespit edilmesi ve örgütsel sinizmin azaltılmasına yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi üzerinde durulmuştur.

Örgütsel sinizm kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak konuyla ilgili araştırma sayısının artırılması, alan yazına katkı sağlayacaktır. Örgütsel sinizm ile ilgili yapılacak çalışmalar örgütlerin gelişimini ve iyileşmesini arttıracak olup, çalışanların motivasyonları, verimlilikleri ve üretkenlikleri ile ilgili işletmelere yol gösterici olacaktır. Ayrıca hem araştırmamızın sonuçları arasında gördüğümüz hem de yönetim ve örgüt yazınında çalışanların işe ve örgüte ilişkin tutumları kapsamında üzerinde en çok durulan konulardan olan örgütsel adalet, kayırmacılık algısı, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi farklı değişkenler ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin nitel araştırma yöntemleri ile incelendiği çalışmalar yapılarak ilgili alan yazın zenginleştirilebilir. Bu araştırma, sadece hizmet sektörünün bir parçası olan uluslararası bir lojistik firmasının çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda örgütsel sinizm ile ilgili farklı sektörler ve işletmeler üzerinde yapılacak araştırmalar konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(3): 269- 292.
- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel Sinizm: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980) *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Akar, N.Y. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma. *1. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*. Antalya: 43-60.
- Akdoğan, A., O, Köksal. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(1): 25-43.
- Akın, U. (2015). Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*. 40(181): 175-189.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akova, O., Kılıç, T. (2015). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(12): 117-136.
- Akpolat, T. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşma Düzeyine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1: 165-176.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 15(21): 285-315.
- Anderson, N., Born, M. ve Snell, N. (2009). İşe Alım ve Personel Seçimi: Başvuru Sahiplerinin Perspektifleri ve Sonuçlar. *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı:1. Cilt Personel Psikolojisi*. (Ed. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49(11): 1395- 1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effects. *Journal Of Organizational Behavior*. 18(5): 449-469.

Arslan, A. (2016). *Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aster, E. (2005). *İlkçağ ve Ortaçağ Felsefe Tarihi*. Çev. Vural Okur. İstanbul: İm Yayınları.

Aydın, Y. (2017). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayhan, Ö. ve Gürbüz, S. (2014). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Adaletin Rolü. *İş, Güç ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 16(3): 76-93.

Babacan, M. (2003). Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 3(1): 8-15.

Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baysal, A. C. (1981). Sosyal Psikolojide Tutumlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 10(1): 121-138.

Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(1): 7-15.

Bedeian, A. G. (2007). Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White." Understanding the Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*. 6(1): 9-32.

Berman, E. M. (1997). *Dealing With Cynical Citizens*. *Public Administration Review*. 57(2): 105-112.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43(3): 309-319.

Bommer, W.H., Rich, G.A. ve Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Organizational Behaviour*. 26(7): 733-753.

Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozbayındır, F. ve Kayabaşı, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(1): 211-227.

Brandes P. ve Das, D. (2006). Locating Behavioral Cynicism At Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping And Methodologies*. 233-266.

Brandes, P., R. Dharwadkar ve J. W. Dean. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *In Eastern Academy Of Management Proceedings*. 150-153.

Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement. *Human Resource Management*. 47(4): 667-686.

Budak, G. ve Budak, G. (2013). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *DEU İ.İ.B.F. Dergisi*. 20(2): 95-108.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm Ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*. 3(1): 181-194.

Chrobot-Mason, D. L. (2003). Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employee. *Journal of Managerial Psychology*. 18(1): 22-45.

Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. ve Williams, R. B. (1986). Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale. *Psychosomatic Medicine*. 48(3/4): 283-285.

Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31(6): 874-900.

Çakmak, M. (2008). *Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Laboratuvar Tutumları İle Fen Bilgisine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kars: Kafkas Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 18. 57, 13- 25.

Çetin, H., Kaptangil, K. (2016). The Effect Of Leader-Member Exchange (LMX) Organizational Cynicism: A Case Study Of Hotel Enterprises In Turkey. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(43): 1776-1785.

Çetinkaya, F. D., Özkara, B. (2015). Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 9: 72-91.

Çildir, T. (2008). *Ankara İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Takas Kuramının Uygulanmasına İlişkin Algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çivilidağ, A. (2015). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 17(1/4): 259-286.

Dağyar, M. ve Kasalak, G. (2018). Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Meta-Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 33(4): 967-986.

Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy Of Management Review*. 23(2): 341- 352.

Dean, J.W. (1995). *Cynicism in Organizations*. L'École de Paris du management <https://www.ecole.org/fr/seance/69-le-cynisme-dans-les-organisations>. (20.09.2018).

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hollanda: University of Maastricht.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven ve Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*. 10(2): 139-150.

Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An Exploration of the Employee's Perspectives. *Qualitative Sociology Review*. 5(1): 152-175.

Duman, B. (2004). Attribution Theory (Katki=Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi. *12. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 129-131.

Eaton, A.J. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Toronto: York University Graduate Programme in Psychology.

Efeoğlu, E. ve İplik, E. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(3): 343-360.

Efili, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterleri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. 1-14.

Emre, R. (2018). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika ve Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*. 3(6): 17-36.

Ertosun, A., Genç, N. ve Çekmecelioğlu, H. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2(1): 43-53.

Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. (2017). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *M.C.B.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(4): 155-176.

Fettahlioğlu, Ö. (2015). Günümüz İşletmelerinin Temel Hastalığı: Örgütsel Sinizme Yönelik Algılamaların, Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(13): 178-191.

Fındık, M. ve Eryeşil, K. (2012). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Iron-Steel Symposium*. Karabük. 1250- 1255.

FitzGerald, M.R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. (Doktora Tezi). Ohio: University of Cincinnati.

Fleming, P. (2005). Worker's Playtime? Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 41(3): 285-303.

Gazioğlu, E. (2018). *Örgütsel Adalet Algısının İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, S. (2014). *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gültekin, S. (2014). *Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gültekin, S., Taş, A. ve İlsev, A. (2014). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. Melikşah Üniversitesi. 481-487.

Gün, F. (2015). *Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gün, F., Başkan, G. (2017). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32(2): 361-379.

Gün, G. (2016). Örgütsel Sinizm İle İş Tatmin Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(37): 253-266.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1): 48-75.

Izard, C. E. (1977). *Human Emotions*. New York: Plenum Yayıncılık.

İbrahimağaoğlu, Ö. ve Can, E. (2017). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(2): 181-205.

İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 1309-8039.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.

İncesu, E., Yorulmaz, M. ve Evirgen, H. (2017). Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 3(3): 2149-6161.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). ABD: Florida State University Collage Of Business.

Johnson, J. L. ve O'Leary-Kelly, M. S. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal Of Organizational Behavior*. 24(5): 627- 647.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınları.

Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (27): 83- 97.

Kamber, A. (2014). *Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma*. (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2015). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü. *Journal Of World Turks*. 7(2): 193-216.

Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living And Working In An Age Of Discontent And Disillusion*. Jossey-Bass.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*. 3(3): 77-92.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013) Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri ilindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(1): 181-202.

Karademir, M. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Yönetiminde Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul İle Pendik İlçesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcioğlu, M. S. (2013). *Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kasalak, G. ve Aksu, M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 14(1): 115-133.

Kılıç, R. (2015). İşgörenlerin Duygusal Zekâları İle Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13(2): 59-73.

Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Keçiören İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırboğa, R. (2017). *Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*. 8(15): 61- 77.

Koç, M. (2015). *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile Sinizm Arasındaki İlişki (Ağrı İli, Patnos ilçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçoğlu, M. (2014). Cynicism As A Mediator Of Relations Between Job Stress And Work Alienation: A Study From A Developing Country–Turkey. *Global Business And Management Research: An International Journal*. 6(1), 24-36.

Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*. 15(3): 91-99.

Kökalan, Ö. ve Anaş, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. XI(II): 97-109.

Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 28(2): 81- 93.

Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Examining the Relationship Between Teacher's Organizational Cynicism Levels. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*. 18(1): 1-14.

Kutanis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(26): 186- 195.

Lobnikar, B. ve Pagon, M. (2004). *The Prevalence and The Nature of Police Cynicism in Slovenia*. International Conference Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice. Ljubljana: Faculty of Criminal Justice and Security, University of Moribor. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/Mesko/207979.pdf> (09.09.2018)

Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal Of Occupational Behavior*. 2.(2): 99- 113.

Melekoğlu, M., Diken, İ., Çelik, S. ve Tomris, G. (2014). Antisozyal Davranışları Önlemeye Yönelik Başarıya İlk Adım Erken Eğitim Programının Etkililiği ile İlgili Yapılan Bilimsel Çalışmaların İncelenmesi. *International Journal of Early Childhood Special Education*. 6(1): 55-79.

Metin, S. ve Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(40): 340-363.

Meyer, J. ve Allen, N. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*. 1(1): 61-69.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mirvis, P. H. ve Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*. 30(1): 45- 68.

Mishra, A. K. ve Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *Academy Of Management Review*. 23(3): 567- 588.

Molm, L. D., Takahashi, N. ve Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*. 105(5): 1396-1427.

Mumcu, A. (2018). *Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. (Doktora Tezi). İstanbul: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational Cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. (Doktora Tezi). Hollanda: Maastricht University.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *DEU İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2): 113-130.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 59(3): 181-202.

Özgen, H. ve Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(1): 1-19.

Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. (ss. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.

Özler, D. E., Atalay C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2): 47-57.

Özsağır, A., Akın, A. (2012). Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(41): 311-331.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2): 79-97.

Pelit, E., ve Ayduğan, N. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. Düzce. 286-302.

Pitre, L. J. (2004). *Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Naval Postgraduate School Monterey CA.

Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9(1): 145-172.

Polat, S., Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 54: 307-331.

Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Pugh, S. D., Skarlicki, D. P. ve Passell, B. S. (2003). After the Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism In Re-Employment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 76.(2): 201- 212.

Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*. 11(1): 48-59.

Robbins, S.P. ve T. Judge (2008). *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Robinson, S.L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*. 15: 245- 259.

Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş. ve Özgüven, H. D. (1997). Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*. 5(2): 71- 77.

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları*. İstanbul.

Seçer, H., Ş. (2012). Sağlık Alanındaki Kollektif Eylemlerin Sosyal ve Bireysel Düzeyde Analizi: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Sağlık Çalışanları Platformu Örneği. *Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu IV. Bildiriler Kitabı* (ss. 239-263), Düzenleyen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. Muğla. 18-19 Ekim 2012.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(1): 317-339.

Sezgin, O., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 12(45): 411– 438.

Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., ve O' Keefe, J. L. (1988). Cynical Hostility at Home and at Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains. *Journal of Research in Personality*. 22: 525-548.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal Of Business And Psychology*. 19(4): 429-459.

Stum, D. L. (1999). Workforce Commitment: Strategies for the New work Order. *Strategy & Leadership*. 27(1): 4-7.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of The Construct and Measures. *International Journal of Management Reviews*. 4(2): 155-178.

Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22(1): 529-538.

Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A., Çelik, Y. (2016). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(3): 867-886.

Şimşek, H., Balay, R. ve Şimşek, S. (2012). İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinde Mesleki Yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. 2(1): 53-72.

Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*. 34: 139-158.

Tavşancıl, E. Z. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın.

TDK, Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bf13854a29530.66106758, 18.11.2018.

Telli, E., Ünsar, A. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 2(2): 135- 150.

Temizkan, M. (2008). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(3): 46-486.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta- Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46: 259-293.

Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., ve Williams, C. A. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *Working Paper: National Technical Information Service*. 1-9.

Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 53-63.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1): 92-107.

Tokgöz, E., Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10(39): 61-76.

Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 6(2): 363-387.

Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2): 238-305.

Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(2): 137-146.

Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of Moral Decision- Making: A Scale Development. *Journal Of Business Ethics*. 34(2): 123-136.

Tutkun, Ö.F. ve Koç, M. (2008). Stereotypes Towards Occupations in Turkey. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences*. 41(1): 255- 273.

Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi. 688-692.

Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 20(2): 285-302.

Tüzün, K. İ. (2007). Antecedents Of Turnover Intention Toward A Service Provider. *The Business Review: Cambridge*. 8(2): 128- 134.

Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 28(1): 231- 250.

Ünler, E. (2015). *Örgütsel Adaletin Peşinde*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Vandenberg, R. J. ve Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations*. 52(10): 1313-1336.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy Of Management Best Papers Proceedings*. 269-273.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change Measurement, Antecedents, And Correlates. *Group & Organization Management*. 25(2): 132-153.

Weiss, H., Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work. *Research in Organizational Behavior*. 18: 1-79.

Yakın, B. (2017). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçinkaya, A. (2013). *Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yangil, F., Baş, M. ve Aygün, A. (2013). Genel ve Örgütsel Sinizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 99-112.

Yasım, Y. K., Uğur, A. (2016). Bankacı Kadınların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ordu İli Örneği. *Odü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 6(15): 554-572.

Yeşilçimen, K. (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yetim, S., Ceylan, Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*. 6(1): 682-695.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies–International Periodical for the Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*. 8(6): 853-879.

Yıldız, K., Akgün, N. ve Yıldız, S. (2013). İşe Yabancılaşma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *J. Acad. Social Sci. Studies*. 6.(6): 1253- 1284.

Yüksel, H. (2015). *Örgütsel Sinizm ve Bağlılık Arasındaki İlişki: İlk ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Zafirovski, M. (2005). Social Exchange Theory Under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations. *Electronic Journal Of Sociology*. 2(2): 1-40.



GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Amaçları

1. Çalışanların içinde bulundukları örgüte yönelik negatif inanç, duygu ve davranışları yani örgütsel unsurlara yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden örgütsel sinizmin neden ve sonuçlarını ortaya koymak,
2. Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin azaltılması için çözüm önerileri geliştirmek.

GİRİŞ

Merhaba. Bireyin çalıştığı örgüte yönelik çeşitli nedenlerle olumsuz tutumlara sahip olması durumunu anlatan örgütsel sinizmin nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırma kapsamında çalışanların bulunduğu kuruma yönelik olumsuz tutumlarının neden ve sonuçlarının tespit edilmesini ve çalışanların kuruma yönelik sahip olduğu bu olumsuz tutumların azaltılması için çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktayım. Yaptığım bu araştırmanın sonuçlarının hem literatüre hem de yönetim kademelerine katkı sağlamasını hedeflemekteyim. Bu araştırma kapsamında, kurum içinde çeşitli departmanlardaki çalışanlar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmaktayım. Yaptığım tüm görüşmelerde verilen bilgiler, sadece bu araştırmada kullanılmakta ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulmaktadır. Ayrıca görüşmelerde katılımcıların verdiği bilgiler kurum içinden herhangi bir kimse ile kesinlikle paylaşılmamaktadır. Görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin etmekteyim. İzin verirseniz görüşmeyi kaydetmek isterim. Bu şekilde hem zamanı daha iyi kullanabilirim hem de sorulara vereceğiniz yanıtların kaydını daha ayrıntılı tutma fırsatı elde edebilirim.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir soru var ise, önce bunu yanıtlamak isterim.

Teşekkür ederim.

Tuğçe KAHYA

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyet	Kadın ☐	Erkek ☐
Yaş	24 ve daha az ☐ 25–30 ☐ 31–35 ☐	36–40 ☐ 41–45 ☐ 46 ve üzeri ☐
Medeni Durum	Evli ☐	Bekar ☐
Eğitim Durumu	Lise ve Altı ☐ Ön Lisans ☐	Lisans ☐ Lisansüstü ☐
Ünvan	Müdür ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Kıdemli Uzman ☐	Uzman ☐ Uzman Yardımcısı ☐ Memur ☐
Kaç senedir bu ünvanda çalışıyorsunuz?		
Kurumda Bulunma Süresi	1 yıldan daha az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐	11-14 yıl arası ☐ 15 yıl ve üzeri ☐
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan daha az ☐ 1-5 yıl arası ☐ 6-10 yıl arası ☐	11-14 yıl arası ☐ 15 yıl ve üzeri ☐

ARAŞTIRMA SORULARI:

1. Çalıştığınız kuruma karşı olumsuz tutum geliştirmenizde etkili olan faktörler nelerdir?

2. Çalıştığınız kuruma karşı geliştirdiğiniz olumsuz tutumların sonuçları nelerdir?

2a. Bireysel açıdan sonuçları nelerdir?

2b. Kurumsal açıdan sonuçları nelerdir?

3. Çalıştığınız kuruma karşı geliştirdiğiniz olumsuz tutumları nasıl ifade edersiniz ve nasıl dışarı vurursunuz?

4. İşletmeniz, çalışanlara verdiği sözlere sadık mıdır? Bir şeyin yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleştirilip/gerçekleştirilmeyeceği konusunda ne düşünürsünüz?

Cevap evet ya da hayır ise;

4a. Böyle düşünmenizin sebepleri nelerdir?

5. İşletmenizdeki adalet konusunda genel algınız nedir? Çalışma koşulları açısından değerlendirdiğinizde, çalışanlar arasında adil bir dağılım olduğunu düşünüyor musunuz?

Sonda:

Çalışma koşulları: Örneğin; İş yükü, iş dağılımı, ücret, fazla mesai vb.

6. İşletmenizde çalışanlarla ilgili alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verildiğini düşünüyor musunuz?

Cevap evet ya da hayır ise;

6a. Böyle düşünmenizin sebepleri nelerdir?

6b. Bu durum, kurumunuza yönelik düşüncelerinizi nasıl etkiledi?

7. Çalıştığınız kurumda daha fazla çaba ve performans göstermeniz halinde/sonucunda, bunun karşılığını maddi ve manevi olarak alabileceğinizi düşünüyor musunuz?

Cevap evet ya da hayır ise;

7a. Böyle düşünmenizin sebepleri nelerdir?

8. İşletmenizde, yöneticilerin gerekli yöneticilik becerilerine sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

Cevap evet ya da hayır ise;

8a. Böyle düşünmenizin sebepleri nelerdir?

8b. Bu durum, kurumunuza yönelik düşüncelerinizi nasıl etkiledi?

9. Kurumunuzdaki olumsuzlukları düşündüğünüzde kendinizi nasıl hissedersiniz?

10. Kurumunuzdaki olumsuzluklarla nasıl başa çıkarsınız?

Alternatif Soru: Kurumunuzdaki olumsuzluklarla başa çıkma yönteminiz nedir?

10a. Bu şekilde başa çıkmayı tercih etmenizin sebepleri nelerdir?

11. Çalıştığınız kurumdaki olumsuzlukları kimlerle paylaşırsınız? Paylaştığınız kişilere bu olumsuzlukları nasıl ifade eder/dile getirirsiniz? Neler konuşursunuz? Açıklayınız.

Kişinin olumsuzlukları, iş arkadaşları ile paylaştığını söylememesi halinde;

11a. Çalıştığınız kurumdaki olumsuzlukları diğer kurum çalışanları ile konuşur musunuz? Bu olumsuzlukları nasıl ifade eder/dile getirirsiniz? Neler konuşursunuz? Açıklayınız.

12. Kurumdaki diğer çalışanlarla, kurumdaki olumsuzlukları eleştirir misiniz?

Cevabın evet olması halinde;

12a. Bu olumsuzluklara yönelik nasıl eleştirilerde bulunursunuz?

13. Yöneticiler, çalışanların kuruma karşı olumsuz tutum geliştirdiğini nasıl fark edebilir?

14. Çalışanların kuruma karşı olumsuz tutumlarının azaltılmasına ve bu olumsuz tutumların oluşmasının engellenmesine yönelik çözüm önerileriniz nelerdir?

15. Kurumunuzdaki olumsuzluklara rağmen, bu kurumda çalışmaya devam etme sebepleriniz nelerdir?



EK 2 : Örgütsel Sinizmin Nedenlerine İlişkin Görüş Bildiren Katılımcıların Dağılımı

Örgütsel Sinizmin Nedenleri	Katılımcı	Frekans
Adaletsizlik	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K9,K10,K11,K12,K14,K15,K16,K19,K20,K21,K22,K24,K25,K26,K27,K28,K29	25
Çaba ve performansın maddi ve manevi olarak karşılığının alınamaması	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K10,K11,K12,K13,K14,K15,K16,K19,K21,K22,K23,K24,K25,K26,K27,K29	24
Çıkarlar uğruna dürüstlük ve adalet ilkelerinden ödün verilmesi	K2,K4,K5,K6,K7,K8,K10,K11,K12,K14,K15,K16,K19,K21,K22,K24,K25,K27,K28,K29	20
Performans değerlendirme sisteminin objektif kriterlere dayalı olmaması (Terfi, maaş-ücret, kariyer planlaması vb. hususlarda)	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K9,K10,K11,K12,K13,K16,K19,K20,K21,K22,K24,K25,K29	19
Kayırmacılık (İşe alım, terfi, maaş-ücret v.b.)	K1,K2,K4,K5,K6,K8,K9,K11,K12,K14,K15,K16,K21,K24,K25,K26,K29	17
Yöneticilerin, gerekli yöneticilik becerilerine sahip olmaması	K1,K2,K5,K6,K7,K8,K9,K10,K11,K15,K16,K17,K19,K22,K27,K29,K30	17
Çalışana verilen sözlerin yerine getirilmemesi	K2,K4,K5,K10,K11,K12,K14,K15,K18,K19,K22,K24,K25,K29	14
Ücret Yetersizliği	K1,K5,K7,K8,K14,K16,K20,K21,K23,K24,K28,K29	12
İş yükünün fazla olması	K1,K2,K3,K5,K6,K7,K8,K10,K16,K20,K22,K23	12
Çalışana değer verilmemesi	K4,K9,K10,K12,K16,K23,K24,K25,K27,K29	10
Örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki uyumsuzluk	K10,K15,K16,K18,K22,K24,K25,K29	8
Çalışanın takdir edilmemesi	K1,K3,K10,K12,K13,K26,K29	7
Çalışma Ortamı (Fiziki çalışma ortamı, gürültü vb.)	K1,K5,K7,K9,K16,K23,K24	7
Yöneticilerin çalışanın arkasında durmaması ve kişisel çıkarlarını ön planda tutması	K5,K7,K8,K11,K14,K17,K21	7
Toplantı eksikliği	K5,K11,K12,K13,K26,K27,K28	7
Bilgi paylaşımı olmaması/Geri bildirim alamamak	K8,K9,K10,K12,K19,K24	6
Karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmemesi	K1,K10,K19,K24,K27	5
Kariyer basamaklarının tıkalı olması	K4,K7,K24,K29	4
Motivasyonel faaliyetlerin az olması	K4,K5,K23	3
Fazla mesai yapma	K20,K23,K28	3
Dinleme kültürünün olmaması	K1,K4	2
Tepeden inme kararlar	K15,K24	2
Rol çatışması yaşama	K11,K16	2

EK 3 : Örgütsel Sinizmin Sonuçlarına İlişkin Görüş Bildiren Katılımcıların Dağılımı

Örgütsel Sinizmin Sonuçları	Katılımcı	Frekans
Moral ve motivasyon kaybı	K1,K2,K5,K8,K10,K11,K12,K13,K14,K16,K17,K19,K21,K22,K23,K24,K25,K26,K29	19
Örgütsel vatandaşlık davranışında azalma	K1,K2,K4,K5,K7,K8,K10,K14,K15,K18,K19,K22,K24,K25,K26,K27,K29	17
Örgütsel bağlılığın azalması	K1,K2,K4,K5,K7,K8,K9,K10,K11,K14,K18,K22,K24,K25,K26,K27,K29	17
Çalışma şevki, hevesi ve isteğinin yok olması	K1,K2,K3,K4,K5,K10,K11,K14,K15,K16,K18,K19,K22,K25,K26,K29	16
Güvenin azalması	K1,K2,K5,K6,K7,K8,K10,K11,K14,K15,K21,K24,K25,K26,K27,K29	16
Stres yaşama	K3,K4,K5,K6,K7,K8,K10,K11,K13,K17,K20,K21,K24,K28,K30	15
İş tatminsizliği	K1,K2,K4,K5,K6,K7,K8,K9,K14,K16,K18,K19,K24,K25,K29	15
İşyerinden ve işten soğuma	K1,K2,K4,K5,K8,K9,K10,K12,K14,K18,K19,K24,K26,K29	14
İşten ayrılma isteği	K1,K4,K7,K8,K9,K10,K11,K12,K14,K15,K19,K24,K25,K29	14
Aidiyet duygusunun azalması	K1,K2,K7,K8,K10,K11,K14,K18,K22,K24,K26,K27,K29	13
Performansta azalma	K2,K5,K8,K11,K14,K17,K18,K19,K20,K22,K29	11
İçe kapanıklaşma	K4,K9,K10,K11,K15,K17,K21,K24,K25,K29,K30	11
Boşvermişlik	K5,K6,K8,K10,K14,K15,K21,K27,K29	9
Mutsuzluk	K2,K5,K6,K8,K9,K14,K25,K26,K29	9
İşini yapmaktan keyif duymama/zevk almama	K1,K2,K4,K8,K10,K14,K15,K29	8
Umursamazlık	K4,K5,K6,K8,K12,K14,K15,K27	8
Hatalarda artış	K2,K5,K8,K20,K7,K17	6
Yetersiz hissetme	K2,K8,K16,K29	4
Agresifleşme	K8,K11,K13,K28	4
Şirketi müşterilere iyi temsil edememe	K7,K18,K19	3
Yönetime - Yöneticilere saygı duymama	K1,K2	2
İşin aksaması	K20,K30	2
Sağlık problemleri (egzama, mide ağrısı)	K17	1
Alkol alma ve sigara kullanımı	K20	1

EK 4 : Örgütsel Sinizmin Azaltılmasına Yönelik Çözüm Önerilerine İlişkin Görüş Bildiren Katılımcıların Dağılımı

Örgütsel Sinizmin Azaltılmasına Yönelik Çözüm Önerileri	Katılımcı	Frekans
Ast ve üstler arasındaki iletişim artırılmalı	K7,K2,K12,K13,K14,K15,K18,K19,K20,K21,K26,K27,K28,K30,	14
Adalet sağlanmalı	K5,K6,K8,K10,K11,K14,K21,K22,K24,K25,K26,K29	12
Performans değerlendirme sistemi objektif kriterlere dayandırılmalı	K4,K5,K9,K11,K23,K24,K25,K29	8
Personeller ile belirli periyotlarda toplantılar yapılmalı	K5,K11,K12,K13,K26,K27,K28	7
Nitelikli kişiler yönetici yapılmalı	K2,K9,K16,K22,K27,K29	6
Yönetiler personellerini gözlemlemeli	K7,K8,K13,K21,K22,K26	6
Çalışanlara değerli oldukları hissettirilmeli	K1,K2,K10,K12,K29	5
Motivasyonel faaliyetler artırılmalı	K4,K5,K8,K12,K24	5
Ast ve üstlere mesleki/kişisel gelişim sağlayıcı eğitimler verilmeli	K7,K8,K19,K21,K27	5
Ücret iyileştirmesi yapılmalı	K14,K20,K23,K24,K28	5
Kayırmacılık engellenmeli	K5,K6,K24,K25	4
Şeffaf bilgi paylaşımı olmalı	K8,K10,K12,K19	4
Çalışan desteklenmeli ve arkasında durulmalı	K7,K11,K24,K29	4
Çalışanlar takdir edilmeli	K1,K10,K12	3
İş yükü azaltılmalı	K3,K7,K10	3
İş rotasyonu yapılmalı	K4,K5,K8	3
Yönetim üslubunu düzeltmeli	K2,K16,K18	3
Başarılar ödüllendirilmeli	K1,K12	2
Dinleme kültürü oluşturulmalı	K4,K8	2
Ekipman desteği sağlanmalı	K3	1
Verilen sözler tutulmalı	K10	1
Çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmeli	K10	1